

# Poslovni planovi kao informacijska osnovica poslovnog odlučivanja

---

Divjak, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:834082>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-09-27**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Ivana Divjak

**POSLOVNI PLANovi KAO INFORMACIJSKA OSNOVICA POSLOVNOG  
ODLUČIVANJA**  
ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2018.

Ivana Divjak

**POSLOVNI PLANovi KAO INFORMACIJSKA OSNOVICA POSLOVNOG  
ODLUČIVANJA**

ZAVRŠNI RAD

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

POSLOVNI ODJEL

STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Kolegij: Osnove menadžmenta

Mentor: Lahorka Halmi, dipl.oec.

Matični broj studenta: 0618615007

Karlovac, rujan, 2018.

## Zahvala

*Hvala mojoj obitelji na bezuvjetnoj ljubav i potpori.*

*Hvala mentorici Lahorki Halmi, dipl.oec., na stručnoj pomoći i sugestijama.*

*Hvala svim kolegama koji su mi studentske dane učinili lakima i nezaboravnima.*

## **Sažetak**

Rad je temeljen na poslovnim planovima kao informacijskoj osnovici poslovnog odlučivanja. Menadžment je složen proces koji pomoću koordinacije ljudskih čimbenika teži ostvarenju poslovnih ciljeva, a sastoji se od pet funkcija – planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontrole.

Poslovni planovi su produkt funkcije planiranja, u kojima su sažeti ciljevi organizacije. Funkcija kontrole analizira jesu li poslovni planovi ostvareni te korigira eventualna odstupanja.

U doba konstantnih promjena u okruženju poduzeća, dobri poslovni planovi su ključ uspješnosti poslovanja.

U nastavku rada objašnjene su funkcije planiranja i kontrole kao temeljne funkcije menadžmenta i objašnjena je njihova međuovisnost, a u aplikativnom primjeru analizirani su poslovni planovi dvorca Trakošćan i njihov utjecaj na poslovno odlučivanje i uspješnost.

**Ključne riječi:** menadžment, planiranje, kontrola, poslovni planovi

## **Summary**

The final thesis is based on business plans as an information base for business decision-making. Management is a complex process that, through coordination of human factors, strives to achieve business goals, and it is consisted of five functions – planning, organizing, managing human resources, leading and controlling.

Business plans are a product of planning function in which the business goals of the organization are summarized. The control function analyzes whether the business plans have been realized and it corrects any deviations.

In the era of constant changes in the company environment, well-written business plans are the key to success.

The theoretical part describes independence of planning and controlling as they are the fundamental management functions. In the application example, Trakošćan Castle's business plans and their impact on business decision-making and performance were analyzed.

**Keywords:** management, planning, controlling, business plans

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1. 1. Predmet i cilj rada.....	1
1. 2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1. 3. Struktura rada .....	1
2. PROCESI PLANIRANJA I KONTROLE U POSLOVNIM SUBJEKTIMA .....	2
2. 1. Pojam i definiranje menadžmenta .....	2
2. 1. 1. Menadžeri.....	3
2. 1. 2. Funkcije menadžmenta.....	5
2. 2. Planiranje kao funkcija menadžmenta.....	8
2. 3. Kontrola kao funkcija menadžmenta.....	12
2. 3. 1. Sustavi kontrole .....	13
2. 3. 2. Razine kontrole.....	14
2. 4. Međuovisnost procesa planiranja i kontrole.....	17
2. 5. Poslovni planovi.....	19
2. 5. 1. Godišnji plan rada .....	21
2. 5. 2. Plan nabave.....	22
2. 5. 3. Financijski plan .....	23
3. POSLOVNI PLANOVI DVORCA TRAKOŠĆAN .....	25
3. 1. Opći podaci o dvorcu .....	25
3. 2. Strateške odrednice dvorca.....	26
3. 2. 1. SWOT analiza .....	26
3. 2. 2. Misija i vizija.....	27
3. 2. 3. Ciljevi .....	28
3. 2. 4. Plan rada dvorca Trakošćan za 2017. godinu .....	30
3. 3. Financijski plan dvorca Trakošćan za 2017. godinu .....	32
3. 3. 1. Prihodi i primici.....	34
3. 3. 2. Rashodi i izdaci .....	36
3. 3. 3. Plan nabave dvorca Trakošćan za 2017. godinu.....	40
3. 4. Izvješće o radu dvorca Trakošćan za 2017. godinu.....	43
4. ZAKLJUČAK .....	47
POPIS LITERATURE .....	49
POPIS ILUSTRACIJA.....	51

# **1. UVOD**

## **1. 1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je objasniti poslovne planove kao informacijsku osnovicu poslovnog odlučivanja i njihovu svrhu kroz menadžerske funkcije planiranja i kontrole.

Cilj rada je ukazati na važnost poslovnih planova kao informacijske osnovice poslovnog odlučivanja kroz primjer poslovnih planova dvorca Trakošćan.

## **1. 2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Podatci su prikupljeni iz sekundarnih izvora: stručne literature, internetskih stranica te poslovnih planova dvorca Trakošćan.

Metode koje su korištene prilikom prikupljanja podataka su metoda istraživanja za stolom, metoda analize i metoda kompilacije.

## **1. 3. Struktura rada**

Rad je podijeljen na četiri poglavlja.

Prvo poglavlje je uvod u kojem se iznosi predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te struktura rada.

Drugo poglavlje uvodi u pojam menadžmenta, opisuje odlike menadžera, ukratko opisuje funkcije menadžmenta sa posebnim osvrtom na funkciju planiranja i funkciju kontrole te njihovu međuovisnost i povezanost. U drugom poglavlju objašnjava se pojam i svrha poslovnih planova.

Treće poglavlje predstavlja aplikativni primjer, odnosno primjer poslovnih planova dvorca Trakošćan koji se analiziraju i čija se izvršenost kontrolira.

Četvrto, posljednje poglavlje jest zaključak u kojem autorica iznosi svoja zapažanja vezana uz konkretnu problematiku.

Radu su priloženi popis literature i ilustracija.



## 2. PROCESI PLANIRANJA I KONTROLE U POSLOVNIM SUBJEKTIMA

U uvjetima snažne konkurencije i brzih promjena stanja i okolnosti na tržištu, poduzeće treba sustav koji će uočiti te promjene i prilagoditi se njima bez narušavanja redovitog poslovanja i konačnog cilja – ostvarivanja dobiti. U tim slučajevima „na scenu“ dolazi proces menadžmenta koji svojim funkcijama oblikuje i održava okruženje u svrhu ostvarenja ciljeva.

### 2. 1. Pojam i definiranje menadžmenta

Menadžment je pojam koji se teško objašnjava, pretežito iz razloga što se različitim pojmovima pripisuju različiti sadržaji, ali i obratno – pod istim se pojmom razumijevaju različiti sadržaji. Na primjer, u zapadnim zemljama izraz menadžment javlja se u tri različita značenja, i to kao organizacija, rukovođenje i upravljanje. U engleskom se jeziku za upravljanje, osim pojma menadžment, pojavljuju i izrazi „*administration*“, „*government*“ i „*leading*“, iako se izraz „*leading*“ većinom koristi za označavanje vođenja kao funkcije menadžmenta.

Jedna od definicija koja se najčešće pojavljuje u literaturi jest da je „menadžment proces koordiniranja čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja, u svrhu postizanja određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva“.<sup>1</sup> Suvremeno poduzeće ne može poslovati bez menadžmenta jer menadžment pruža potporu u rješavanju izazova nametnutih od strane mjenjajućeg okruženja poduzeća. Može se zaključiti da je upravo menadžment taj koji se bavi ljudima i njihovim odnosima unutar i izvan organizacije.

Unatoč mnogobrojnim teorijama menadžmenta, kroz povijest se mogu prepoznati četiri osnovne domene kroz koje se očituje razvojni put menadžmenta, i to su: primarni, racionalni, razvojni i metafizički menadžment.<sup>2</sup> Primarni menadžment naglašava osobno i primarno, racionalni menadžment fokusira se na funkcijsko i organizacijsko, razvojni menadžment teži ka individualnom i neovisnom, a metafizički menadžment u prvi plan stavlja duhovno i kulturno.

---

<sup>1</sup>Massie J. L., Essentials of Management, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice-Hall, Michigan, str. 4-7

<sup>2</sup>Lessem R., Global Management Principles, PrenticeHall, New York, 1989., str. 74-88

Jedno od najtežih pitanja s kojima se suočava moderni menadžment je kako najbolje upotrijebiti resurse kojima raspolaže organizacija u stalno mijenjajućem okruženju, odnosno koja je optimalna kombinacija resursa i njihova najbolja upotreba.

Menadžment je kompleksan i interdisciplinaran te je ujedno i višeznačan, pa se odnosi na proces i djelatnost kao i na nosioce i realizatore menadžerskih funkcija u organizaciji, a ujedno predstavlja i specifičnu disciplinu, tj. ukupno znanje i praksu na tom području.<sup>3</sup>

### **2. 1. 1. Menadžeri**

Kao što je prethodno navedeno, definicija menadžmenta ističe da je to proces koordinacije čimbenika proizvodnje čiji rad doprinosi ostvarenju unaprijed određenih ciljeva organizacije i odgovara na pitanje koja je optimalna kombinacija resursa kojima organizacija raspolaže.<sup>4</sup> Bitan dio definicije je „koordinacija čimbenika proizvodnje“, jer ukazuje da su upravo menadžeri ti koji imaju odgovornost za ostvarenje ciljeva, koja ovisi o njihovom formalnom autoritetu i/ili kompetenciji za izvršavanje tog posla.

Bez obzira o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, menadžeri su planeri, organizatori, vođe i kontrolori. Odgovornost koju preuzimaju povlači nadležnost menadžera u odnosu na podređene članove organizacije. Menadžeri koji nemaju nadležnost nad faktorima određenog procesa ne mogu biti odgovorni za rezultate tog procesa. Odgovornost se može delegirati, a delegiranje čini osnovu decentralizacije.

U menadžerskoj nadležnosti najmanje su tri grupe poslova:<sup>5</sup> donošenje odluka, provođenje odluka i kontrola provođenja odluka od strane podređenih.

Menadžeri se razlikuju po dva kriterija, hijerarhiji i širini odgovornosti.<sup>6</sup> Prema hijerarhiji postoje menadžeri prve razine (operativni), menadžeri srednje razine (taktički) i menadžeri najviše razine ili top menadžeri (strateški). Prema kriteriju širine odgovornosti, menadžeri se dijele na funkcionalne i generalne menadžere.

---

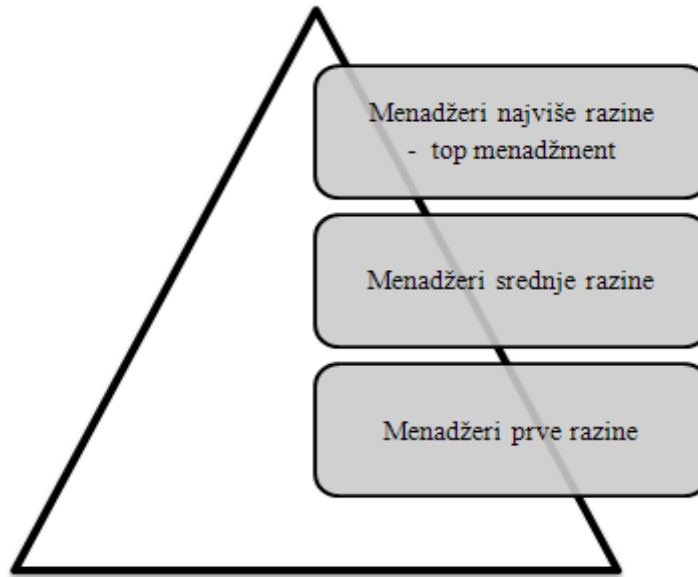
<sup>3</sup> Bahtijarević Šiber F., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 222-223

<sup>4</sup> Massie J. L., Essentials of Management, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice-Hall, Michigan, 1971., str- 4-7

<sup>5</sup> Petković T. L., Menadžment, Visoka poslovna škola strukovnih studija Čačak, Beograd, 2012., str. 58

<sup>6</sup> Ibidem, str. 59

**Tablica1. - Hijerarhijske razine menadžera**



Izvor: Petković, T. L., Menadžment, Visoka poslovna škola strukovnih studija Čačak, Beograd, 2012., str. 58-59

**Menadžeri prve razine** (ili operativni menadžeri) su menadžeri na najnižem hijerarhijskom nivou te oni ne kontroliraju druge menadžere, već samo podređene članove organizacije. Pojavljuju se u ulogama voditelja prodaje, nabave, marketinga i slično. U proizvodnim poduzećima poznatiji su kao „predradnici“, a generalno kao „poslovođe“. Oni organiziraju i planiraju provedbu aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi njihove organizacijske jedinice, kontroliraju tekuća događanja i poduzimaju preventivne i korektivne mjere da bi se postigli ciljevi i izbjegli mogući problemi.

**Menadžeri srednje razine** (ili taktički menadžeri) nalaze se u sredini organizacijske strukture i odgovaraju za menadžere prve razine i njihove podređene. Njihova osnovna funkcija je usmjeravanje aktivnosti kroz koje se ostvaruje politika organizacije i balansiranje zahtjeva nadređenih menadžera sa mogućnostima podređenih menadžera i radnika. Organiziraju aktivnosti u svojoj nadležnosti i odgovorni su za podređene menadžere.

**Menadžeri najviše razine** (ili strateški menadžeri) odgovaraju za poslovnu politiku i strategiju razvoja poduzeća, organiziranje poduzeća i kontroliranje provođenja planiranih aktivnosti u svrhu ostvarivanja ciljeva. Oni čine relativno malu grupu menadžera čija su primarna odgovornost strategija i ljudski resursi. Njihove tipične titule su predsjednik

upravnog odbora, generalni direktor, glavni izvršni direktor itd. Zadatak ovih menadžera je nadgledanje procesa koji su im u nadležnosti i da ih kombiniraju u proporcijama koji odgovaraju sadašnjem i budućem, očekivanom profitu.

**Funkcionalni menadžeri** odgovorni su za isključivo jednu poslovnu funkciju kao što je proizvodnja, prodaja, marketing, istraživanje i razvoj i sl. Grupiranje u funkcije vrši se na bazi kompetencije.

**Generalni menadžeri** odgovorni su za sve poslovne funkcije u organizaciji. Mala i srednja poduzeća imaju samo jednog generalnog menadžera koji je najčešće i vlasnik poduzeća, dok velika poduzeća imaju veći broj generalnih menadžera.

Svaki menadžer mora posjedovati tehničke, ljudske i konceptualne vještine.<sup>7</sup> Tehničke vještine predstavljaju korištenje postupaka, tehnika i znanja u specijaliziranim područjima, a potrebne su menadžerima niže razine jer se oni nalaze u centru izvršavanja radnih zadataka i te su im vještine potrebne kako bi mogli druge uputiti u izvršavanje poslova. Ljudske vještine predstavljaju sposobnost rada, komuniciranja i motiviranja drugih zaposlenika kao pojedinaca ili članova grupe. Ljudske vještine potrebne su na svim razinama menadžera. Konceptualne vještine odnose se na sposobnost koordinacije i integracije različitih interesa i aktivnosti. Pod konceptualnim vještinama smatra se vještina shvaćanja apstraktnih ili općih ideja i njihovu aplikaciju na određenu situaciju, odnosno to su one vještine koje omogućuju da se vidi šira slika. Konceptualne vještine najpotrebnije su menadžerima najviše razine.

## **2. 1. 2. Funkcije menadžmenta**

Funkcije koje čine menadžment daju osnovu za analizu, proučavanje i obavljanje posla menadžera.<sup>8</sup> Menadžment je aktivnost kojom se obavljaju određene funkcije s ciljem da se na efikasan način osiguraju, rasporede i iskoriste ljudski naponi i fizički resursi kako bi se postigao neki cilj.

Funkcije menadžmenta predstavljaju skup poslova koji osigurava efikasno funkcioniranje organizacije.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>Mintzberg H., The Manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review, 1990., str. 17

<sup>8</sup>Cerović Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 4.

<sup>9</sup>Petković T. L., Menadžment, Visoka škola strukovnih studija Čačak, Beograd, 2012., str. 43

S ciljem da definira glavne elemente biznis modela, H. Fayol identificirao je šest ključnih funkcija:<sup>10</sup> tehničke aktivnosti, komercijalne aktivnosti, financijske aktivnosti, aktivnosti zaštite i osiguranja, administrativne (menadžerske) aktivnosti. Prema Fayolu, menadžerske aktivnosti trebaju biti neovisne od prethodnih pet aktivnosti, dakle smatrao je da je menadžerska funkcija najbitnija. U menadžersku funkciju Fayol je uključio planiranje, organiziranje, naređivanje, koordinaciju i kontrolu.

Danas se menadžment najčešće definira kroz pet osnovnih funkcija:<sup>11</sup>

1. planiranje,
2. organiziranje,
3. vođenje,
4. kontrola,
5. upravljanje ljudskim resursima.

**Planiranje** se odnosi na projektiranje sustava ciljeva i odgovarajućih mjera i aktivnosti koje će doprinjeti da poduzeće postigne željene ciljeve. U okviru procesa planiranja razvija se i skup strategija i taktika koje osiguravaju ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

**Organiziranje** označava da menadžeri u podjeli zadataka koordiniraju ljudske i materijalne resurse organizacije kako bi ostvarili ciljeve. Osnovni zadatak organiziranja je efikasno strukturiranje organizacijskih potencijala radi ostvarivanja ciljeva. Ova funkcija uključuje podjelu rada, autoritet i delegiranje, organiziranje za efikasno organiziranje i organizacijsku dinamiku.<sup>12</sup>

**Vođenje** se odnosi na način na koji menadžeri usmjeravaju i utječu na podređene članove organizacije osiguravajući obavljanje bitnih aktivnosti. Pretpostavka uspješnog vođenja je uspostavljanje povjerenja između podređenih i nadređenih. Funkcija vođenja uključuje praćenje radnih rezultata, organizirano komuniciranje i motivacija kadrova.

**Kontrola** se odnosi na praćenje izvršenja, uspoređivanje sa očekivanim i poduzimanje mjera da bi se korigirale devijacije (odstupanja od planiranih ciljeva). Kontrola obuhvaća

---

<sup>10</sup> Ibidem

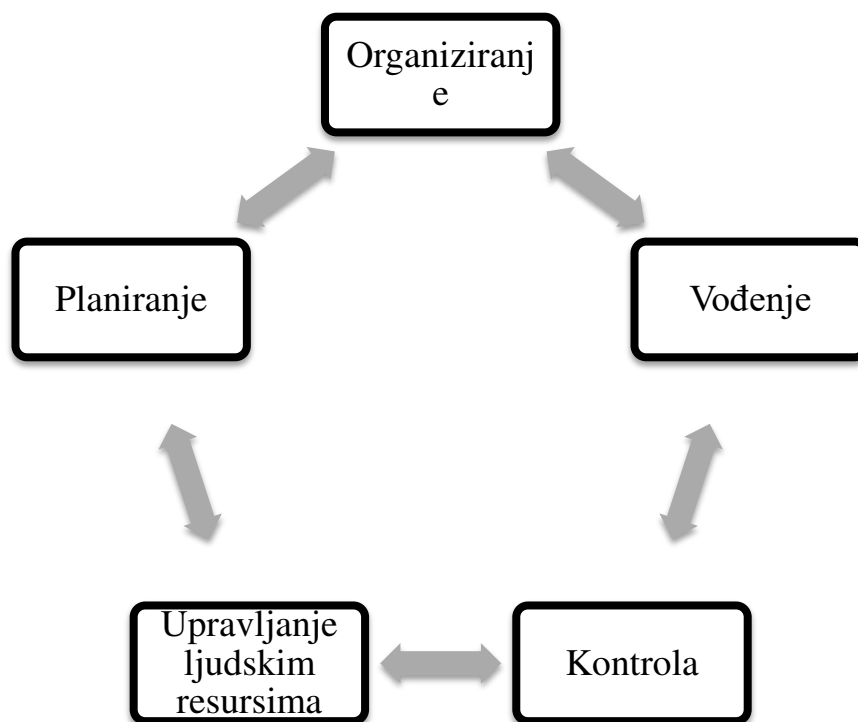
<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> Ibidem

utvrđivanje standarda, mjerenje ostvarenih rezultata, uspoređivanje ostvarenih rezultata sa utvrđenim standardima i preuzimanje korektivnih akcija.

**Upravljanje ljudskim potencijalima** (kadroviranje) je disciplina koja se bavi svestranim sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću – od planiranja potreba za njima, njihova pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja, do njihove zaštite i unaprijeđivanja.<sup>13</sup>

**Grafikon 1. Funkcije menadžmenta**



Izvor: Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 11-14

Proces menadžmenta opisuje funkcije menadžera u svim vrstama organizacija. On osigurava prilagodljiv okvir za učenje i razumijevanje načina na koji menadžer planira, organizira, vodi i kontrolira organizaciju. Ovaj pristup uklapa se u ideju o ulogama menadžera i može osigurati okvir za proučavanje pojmova znanosti o menadžmentu i njihove primjene na planiranje i kontroliranje.<sup>14</sup>

<sup>13</sup>Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 13

<sup>14</sup>Ibidem, str. 11-14

## 2. 2. Planiranje kao funkcija menadžmenta

Funkcijom planiranja započinje proces menadžmenta. Prema definiciji, „planiranje uključuje selekciju misije i ciljeva te akcije za njihovo ostvarivanje; ono zahtijeva donošenje odluka, odnosno izbor između alternativnih budućih pravaca akcija“.<sup>15</sup>

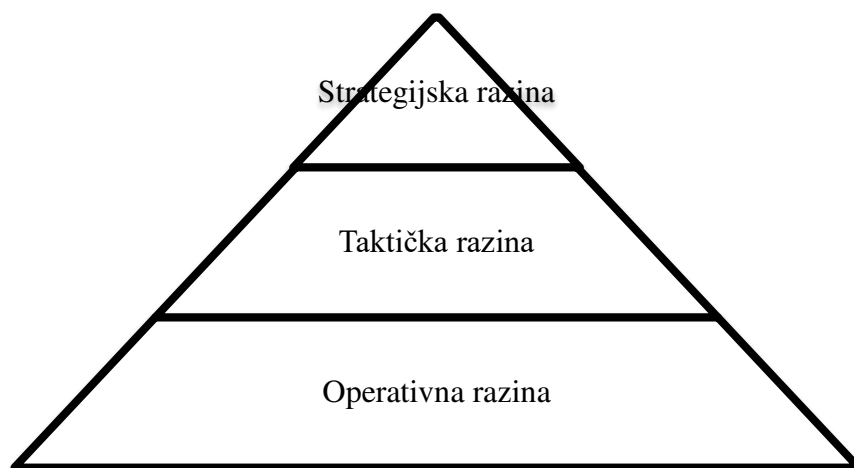
Funkcija planiranja mora dati odgovor na tri pitanja:<sup>16</sup>

1. gdje se poduzeće sada nalazi?
2. gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
3. kako tamo stići?

Pitanja kroz koja se manifestira sadržaj planiranja ukazuju da se planiranje mora odvijati u skladu s racionalnim donošenjem odluka.

Proces planiranja odvija se na svim razinama menadžmenta; na razini top menadžmenta dominira strateško, na razini middle menadžmenta taktičko, a na razini low menadžmenta operativno planiranje.

**Grafikon 2. - Razine planiranja**



Izvor: Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 117

<sup>15</sup>Wehrich H., Koontz H., Menadžment, deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994., Zagreb, str. 58

<sup>16</sup>Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 116

Strategijska razina menadžmenta orijentirana je na eksterno okruženje poduzeća, taktička razina strategijske ciljeve poduzeća prevodi u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova, a operativna razina planiranja je zadužena za specifične procedure koje su karakteristične za najnižu razinu menadžmenta.

Proces planiranja usmjeren je na donošenje planskih odluka čijom se realizacijom omogućuje stvaranje rezultata na osnovi korištenja ljudskih i materijalnih resursa.

Koraci planiranja su djelomično isti u svim poslovanjima.

U praksi, menadžeri moraju proučavati ostvarivost određenih akcija te oblikovati korake prema potrebama poduzeća.

Koraci u planiranju su:<sup>17</sup>

1. biti svjestan šansi,
2. postavljanje ciljeva,
3. razmatranje pretpostavki planiranja,
4. identificiranje alternativa,
5. uspoređivanje alternativa,
6. izbor alternative,
7. formuliranje pratećih planova,
8. kvantifikacija planova stvaranjem proračuna.

### **1. Biti svjestan šansi**

Iako nije dio procesa planiranja, svijest o šansama početna je točka planiranja. Menadžeri bi prvenstveno trebali obratiti pažnju na moguće šanse, jasno ih uočiti, znati gdje se nalaze te što žele postići. Planiranje zahtijeva realno raspoznavanje šansi.

### **2. Postavljanje ciljeva**

Ciljevi se trebaju postavljati za cijelo poduzeće i za svaku radnu jedinicu, trebaju biti određeni dugoročno i kratkoročno. Ciljevi određuju očekivane rezultate i pokazuju što, kada, i kako obaviti.

---

<sup>17</sup>Weihrich H., Koontz H., Menadžment – deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994., str. 129-134



### **3. Razmatranje pretpostavki planiranja**

Pretpostavke planiranja obuhvaćaju prognoze, osnovne politike kompanije i postojeće planove poduzeća. Važno je da su svi menadžeri suglasni sa pretpostavkama planiranja jer bi u protivnom planiranje moglo biti nekoordinirano i neuspješno. Praksa planiranja ograničava se na strateške pretpostavke, odnosno na one koje naj snažnije utječu na ostvarenje plana.

### **4. Identificiranje alternativa**

Bitan korak planiranja je ispitivanje alternativnih pravaca akcije, posebno onih koji nisu odmah bili vidljivi. Vrlo se često događa da je najbolja alternativa ona koja nije bila očita na samom početku. U praksi je veći problem smanjenje alternativa od njihovog pronalaska zato što je bitno analizirati one koje obećavaju ostvarenje ciljeva.

### **5. Uspoređivanje alternativa**

Nakon pronalaska prikladnih alternativa, bitno ih je usporediti prema kriterijima ostvarivosti ciljeva i pretpostavki, npr. jedna alternativa može doprinjeti povećanju profitabilnosti ali istodobno može zahtijevati visoke novčane izdatke i biti izrazito rizična, dok druga može biti manje rizična ali i manje profitabilna. U ovom koraku bitno je koristiti matematičke i računske tehnike kako bi se istražile prednosti i nedostaci alternativa.

### **6. Izbor alternativa**

Izbor alternativa je korak u kojem se usvaja plan. Ponekad će analiza i ocjena alternativa pokazati da su poželjne dvije ili više alternative, a zadatak menadžmenta je slijediti nekoliko bitnih alternativa, a ne samo jednu najbolju.

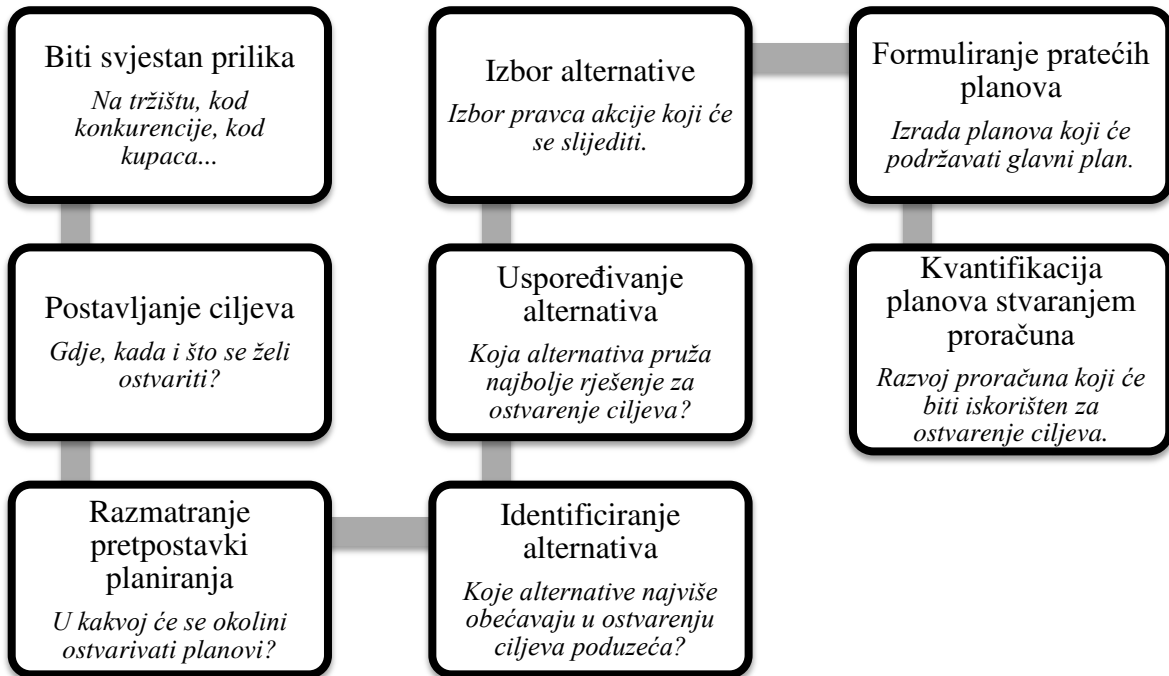
### **7. Formuliranje pratećih planova**

Planiranje gotovo nikad nije završeno u trenutku donošenja odluke već je bitno izraditi prateće planove koji će biti potrebni kako bi podržali glavni plan.

### **8. Kvantifikacija planova stvaranjem proračuna**

Nakon donošenja odluka i postavljanja glavnog i pratećih planova, potrebno ih je kvantificirati u obliku proračuna. Cjelokupni proračun poslovanja predstavlja ukupni iznos dohotka i troškova s rezultatom poslovanja te proračun glavnih stavki bilance stanja. Odjeli ili jedinice u poduzeću mogu imati svoje proračune koji se vezuju na glavni proračun. Proračunom se postavljaju standardi kojima se može mjeriti napredak planiranja.

### Grafikon 3. - Koraci u planiranju



Izvor: Wehrich H., Koontz H., Menadžment – deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994., str. 131

## 2. 3. Kontrola kao funkcija menadžmenta

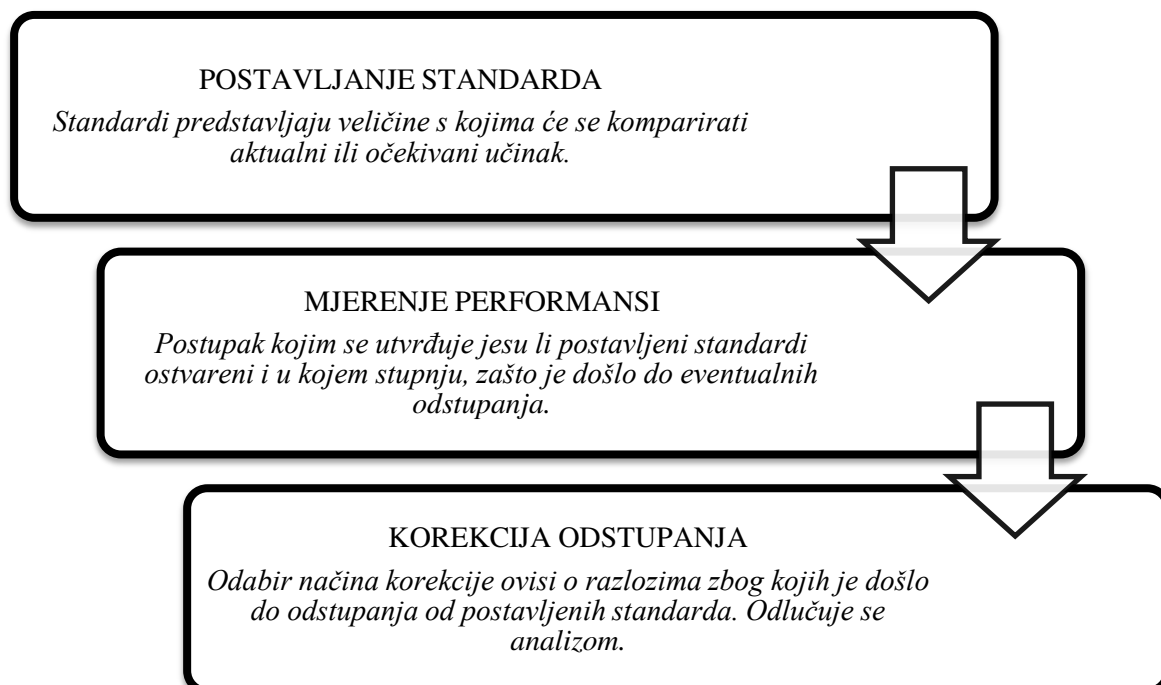
Funkcija kontrole definira se na različite načine, no ono što je zajedničko svim definicijama jest da je kontrola proces u kojem se primjenom odgovarajućih aktivnosti mjeri efikasnost i efektivnost organizacije i njezinih članova u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća.

U svrhu provođenja kontrole koriste se odgovarajuće metode i mehanizmi kojima se utječe na ponašanje i učinke zaposlenih kako bi se oni usmjerili prema svojim ciljevima, planovima i standardima poduzeća.

Za efikasnost kontroliranja potrebno je da ono bude pravovremeno te se u tu svrhu oblikuje informacijski sistem čija je svrha pružanje pravovremenih informacija na pravo mjesto.

Proces kontrole odvija se kroz tri etape, a to su postavljanje standarda, mjerenje performansi, korekcija odstupanja.<sup>18</sup>

**Grafikon 4. - Proces kontrole**



Izvor: Weihrich H., Koontz H., Menadžment, deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994., str. 490

<sup>18</sup>Weihrich H., Koontz H., Menadžment - deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994., str. 490

### 2. 3. 1. Sustavi kontrole

Poslovanje poduzeća ovisi od njegove prihvaćenosti u vanjskom okruženju, pa prema tome ono mora kontrolirati kako to okruženje prihvaća njegove outpute. S obzirom da su outputi rezultat unutarnjeg djelovanja poduzeća, prihvaćanje poduzeća od strane vanjskog okruženja direktno ovisi o unutarnjem okruženju poduzeća.

Dakle, za utvrđivanje uspješnosti ostvarivanja ciljeva poduzeća moraju se kontrolirati dvije temeljne grupe djelovanja – vanjsko i unutarnje okruženje. Iz toga proizlazi podjela na dva temeljna tipa kontrole, izvanorganizacijsku i organizacijsku kontrolu.<sup>19</sup>

**Izvanorganizacijska kontrola** je sustav kontrole koji funkcionira izvan poduzeća, a čine ju mehanizmi koji preko djelovanja tržišne ponude i potražnje pokazuju je li poduzeće prihvaćeno od strane okoline i u kojoj mjeri. Taj se mehanizam naziva i tržišna kontrola, a sastoji se od tri opća oblika, a to su tržišna cijena dionica, stopa povrata kapitala i transferne cijene. Izvanorganizacijska kontrola je najobjektivnija vrsta kontrole outputa. Izvanorganizacijska kontrola može funkcionirati isključivo ako je izgrađen adekvatan oblik sustava komparacije, odnosno ukoliko se poduzeće može usporediti sa konkurentima pojedinačno, u grupaciji ili u gospodarskoj grani.

Za razliku od sustava izvanorganizacijske kontrole koji je postavljen izvan jedinica unutar kojih se uspješnost kontrolira, sustav **organizacijske kontrole** nalazi se u tim jedinicama. Organizacijska kontrola primjenjuje se kada nije moguće koristiti izvanorganizacijsku kontrolu jer se ne mogu postaviti mjerljivi i objektivni standardi za kontrolu i vrednovanje performansi. Organizacijska kontrola dijeli se na dva tipa, a to su birokratska kontrola i kontrola grupe. Birokratska kontrola predstavlja formalno i mehanički uređeno ponašanje pojedinaca, a karakteristična je za birokratsku organizacijsku strukturu gdje je ponašanje regulirano opsežnim pravilima i procedurama. Kontrola grupe predstavlja neformalno ponašanje pojedinaca, a karakteristična je za organske organizacijske strukture u kojima je ponašanje pojedinaca regulirano grupnim normama, korporacijskom kulturom i samokontrolom, a nagrađivanje nije usmjereno individualno već grupno.

---

<sup>19</sup>Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000., str. 600

Menadžment ima odgovornost da u okviru ukupne strategije izabere i strategiju kojom će osigurati prihvaćenost poduzeća u vanjskom okruženju, ali istodobno adekvatnu prihvaćenost dijelova poduzeća u unutrašnjem okruženju.

### **2. 3. 2. Razine kontrole**

Sustavi kontrole navedeni u poglavlju 3.2.1. ovog rada primjenjuju se u svim razinama organizacije i povezani su s pojedinim razinama organizacije.

S aspekta menadžmenta nužno je sagledati četiri razine kontrole, a to su:<sup>20</sup>

1. kontrola na individualnoj razini,
2. kontrola na funkcijskoj razini,
3. kontrola na divizijskoj razini,
4. kontrola na korporacijskoj razini.

Na svim navedenim razinama kontrole ostvaruje se kontrola outputa koja se provodi posredstvom različitih mjerila s obzirom da svaka od razina ima specifične performanse.

**Kontrola na individualnoj razini** odnosi se na rezultate koje ostvaruje svaki pojedinac na svom radnom mjestu izvršavajući one zadatke koji su mu dodijeljeni iz ukupnog zadatka poduzeća. Zadatci se dijele na primarne i sekundarne. Primarni zadatci su oni kojima se ostvaruje djelatnost poduzeća (nazivaju se još i proizvodni), a zadatci koji podupiru ili pospješuju primarne zadatke nazivaju se sekundarnima (nazivaju se još i neproizvodni). Rezultati koji se ostvaruju izvršenjem primarnih zadataka su u materijalnom obliku, odnosno u obliku gotovih proizvoda ili poluproizvoda pa se najbolje kontroliraju kontrolom outputa koja je najčešće u obliku kontrole kvalitete. Sekundarni zadatci obuhvaćaju one zadatke koji se obavljaju na neproizvodnim radnim mjestima, odnosno u različitim službama koje obavljaju uredske poslove.

**Funkcijska razina** poduzeća je organizacijska razina koju karakterizira postojanje grupa istih ili sličnih poslova, a obično se nazivaju poslovnim funkcijama. Postoje različite klasifikacije

---

<sup>20</sup>Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 605

poslovnih funkcija, a najčešće se navode istraživanje i razvoj, prodaja, poslovanje s materijalima, operativa, ljudski resursi te računovodstvo i financije.<sup>21</sup>

**Tablica 2. - Tipovi kontrole prema poslovnim funkcijama**

Poslovna funkcija	Tip kontrole
Istraživanje i razvoj	Kontrola grupe
Prodaja	Kontrola outputa
Poslovanje s materijalima	Kontrola inputa
Operativa	Kontrola outputa
Ljudski resursi	Birokratska kontrola
Računovodstvo i financije	Birokratska kontrola

Izvor: Hill C., Jones G., Strategic Management, 10th Edition, New York, 1991., str. 286

**Divizijska razina** naziva se još i poslovna razina jer se na toj razini formiraju poslovne jedinice kao što su poslovni i investicijski centri, odnosno strateške poslovne jedinice. Na divizijskoj razini se integriraju funkcijske aktivnosti radi ostvarenja strateških ciljeva pa sustav kontrole mora biti osposobljen za nadzor interfunkcijskih aktivnosti. U smislu strategije životnog ciklusa proizvoda, sustavi kontrole prolaze kroz određene faze tog ciklusa.

**Tablica 3. - Kontrola kroz faze životnog ciklusa proizvoda**

Strategija	Kontrola outputa	Birokratska kontrola	Kontrola grupe
Faza uvođenja	Mala primjena	Mala primjena	Velika primjena
Faza rasta	Mala primjena	Mala primjena	Mala primjena
Faza zrelosti	Velika primjena	Mala primjena	Velika primjena
Faza opadanja	Velika primjena	Velika primjena	Mala primjena

Izvor: C. Hill, G. Jones, Strategic Management, 10th Edition, New York, 1991., str. 292

Na **korporacijskoj razini** poduzeće mora izabrati organizacijsku strukturu koja će mu omogućiti efikasnost u različitim poslovima. U tu svrhu poduzeće bira jedan od modela strukture ovisno o tome radi li se o nepovezanoj diverzifikaciji (poduzeće ima relativno autonomne dijelove), povezanoj diverzifikaciji (dijelovi korporacije veze uspostavljaju na

<sup>21</sup>Hill C., Jones G., Strategic Management, 10th Edition, New York, 1991., str. 286

temelju transfernih cijena) ili vertikalnoj integraciji (visok stupanj tehnološke povezanosti dijelova poduzeća). Osnovno pravilo je da oblikovanje sustava kontrole mora biti utemeljeno na pretpostavci da struktura i kontrola osiguraju optimalni transfer resursa između funkcija, a da pritom svaka funkcija djeluje nezavisno.<sup>22</sup>

**Tablica 4. - Korporacijske strategije i kontrola**

Korporacijska strategija	Tržišna kontrola	Birokratska kontrola	Kontrola grupe
Nepovezana diverzifikacija	Velika primjena	Neznatna primjena	Mala primjena
Vertikalna integracija	Velika primjena	Velika primjena	Neznatna primjena
Povezana diverzifikacija	Mala primjena	Velika primjena	Velika primjena

Izvor: Hill C., Jones G., Strategic Management, 10th Edition, New York, 1991., str. 298

<sup>22</sup>Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 610

## 2. 4. Međuovisnost procesa planiranja i kontrole

Obzirom da se planiranjem započinje, a kontroliranjem završava proces menadžmenta, moglo bi se zaključiti da su te dvije funkcije nepovezane i odvojene, no između njih postoji čvrsta veza.

**Tablica 5. - Povezanost planiranja i kontrole**

PLANIRANJE	KONTROLA
Planiranje je formalni proces donošenja odluke o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa.	Kontrola čini mjere kojima se potpomaže osiguranje konzistentnosti ponašanja i rezultata s planovima, ciljevima i standardima.
Planiranje opisuje željeno ponašanje i rezultate.	Kontrola potpomaže održavanju ili preusmjeravanju trenutnih ponašanja i rezultata.
Menadžeri ne mogu efektivno planirati bez točne, pravovremene i aktualne informacije.	Kontrola je sredstvo pomoću kojega menadžeri dobivaju temeljne informacije.

Izvor: Hellrieger D., Solum J., Organizational Behaviour, 13th Edition, South-Western, 2009., str. 624

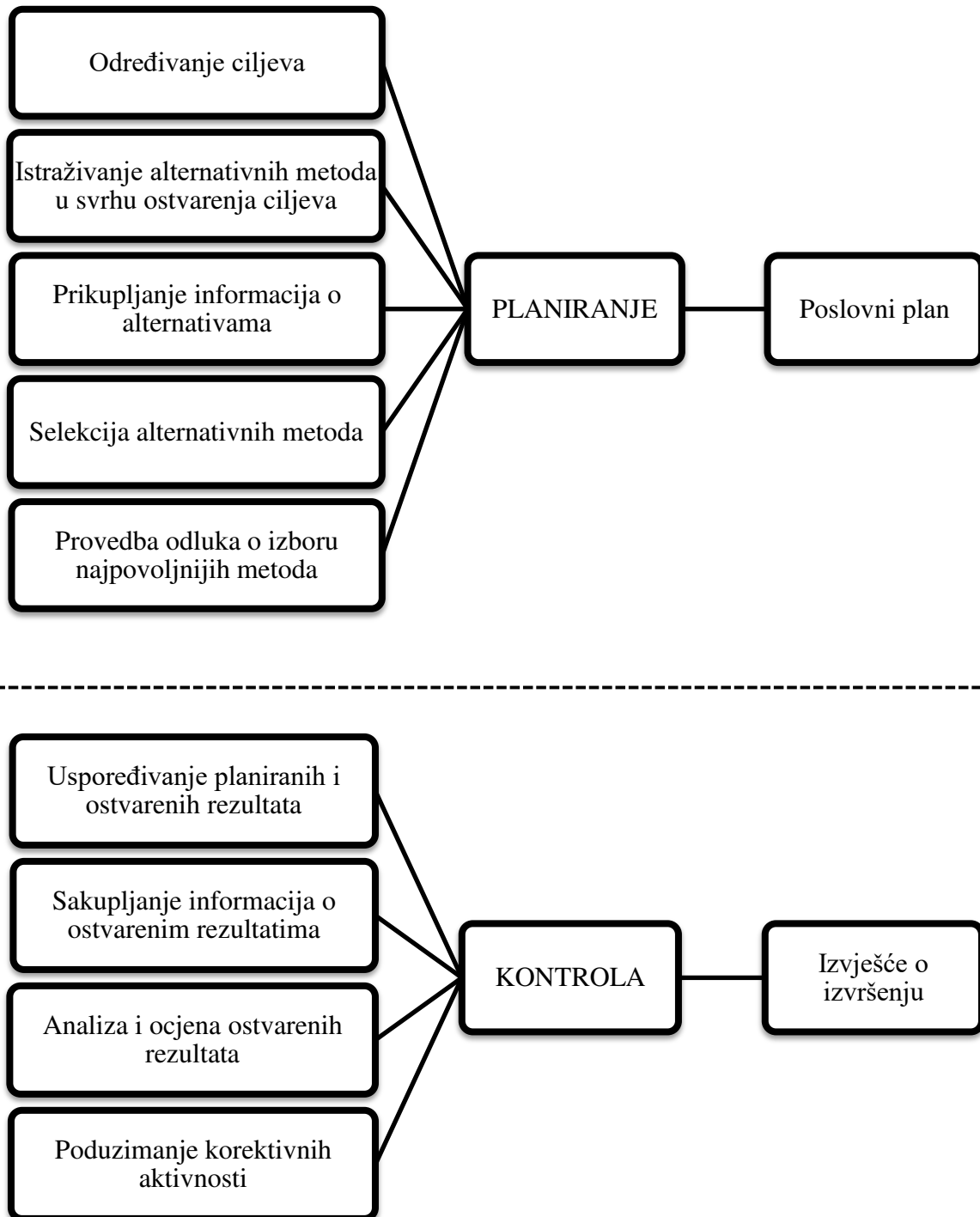
Prema tezama navedenim u Tablici 5., može se zaključiti da menadžeri ne mogu efektivno kontrolirati rad u poduzeću bez planova koji označavaju svrhu procesa kontrole.

Dakle, uzevši u obzir sve navedeno, može se reći da su funkcija planiranja i funkcija kontrole međusobno komplementarne i da podržavaju jedna drugu.



Planiranje i kontrola su međuovisni procesi i to se može prikazati na sljedeći način (shema br. 1):<sup>23</sup>

**Shema 1. - Povezanost planiranja i kontrole**



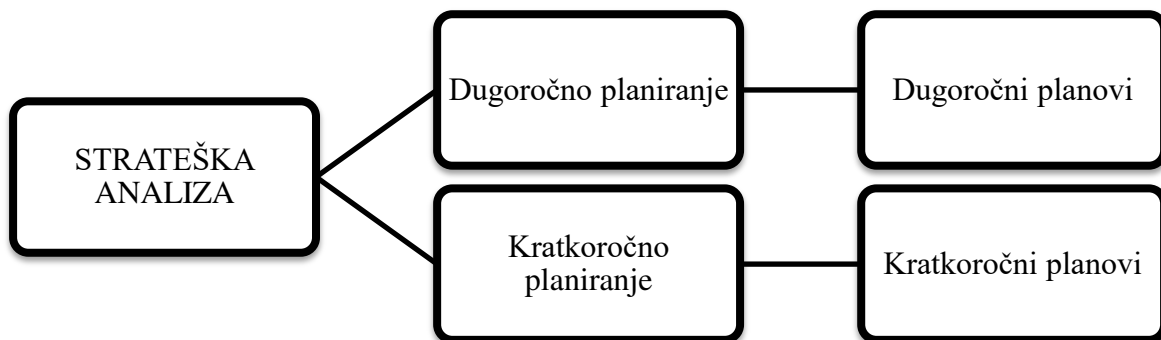
Izvor: Gulin D., Tušek B., Žager L., Poslovno planiranje, kontrola i analiza, RIF, Zagreb, 2004., str. 36

<sup>23</sup> Gulin D., Tušek B., Žager L., Poslovno planiranje, kontrola i analiza, RIF, Zagreb, 2004., str. 36

## 2. 5. Poslovni planovi

S obzirom da plan predstavlja bilo koji pravac buduće akcije, može se utvrditi da postoje razne vrste planova. Planiranje se s obzirom na vremenski raspon dijeli na dugoročno i kratkoročno, a ono je dio strategije koja definira planove, ali i planovi redefiniiraju strategiju.

**Shema 2. - Međuovisnost strategije, planiranja i planova**



Izvor: Gulin D., Tušek B., Žager L., Poslovno planiranje, kontrola i analiza, RIF, Zagreb, 2004., str. 38

Najvažniji ciljevi koji su polazišta u izradi poslovnih planova poduzeća su:<sup>24</sup>

1. stopa povrata na ulaganje,
2. operativna dobit,
3. ukupan prihod,
4. troškovi proizvodnje.

Čimbenici koji umanjuju učinkovitost planiranja poslovnih subjekata su:<sup>25</sup>

1. nedostatak dobro definiranih strategija,
2. nedostatak jasne povezanosti strategije i operativnih planova,
3. nedostatak individualne odgovornosti za rezultate,
4. nedostatak valjanih mjera izvršenja aktivnosti.

<sup>24</sup> Gulin D., Tušek B., Žager L., Poslovno planiranje, kontrola i analiza, RIF, Zagreb, 2012., str. 185

<sup>25</sup> Ibidem

**Vizija** se može definirati kao jasna predodžba budućih događaja (budućnosti), odnosno dugoročno željeni rezultat, unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja.<sup>26</sup> Dobro osmišljena vizija sastoji se od trenutnog položaja poduzeća u okolini te smjernice kojima će se poduzeće u budućnosti voditi. Definiiraju je menadžeri samostalno ili uz pomoć zaposlenih. Suvremeno poduzeće teži definiranju zajedničke vizije.<sup>27</sup>

**Misija** (svrha) poduzeća označava svrhu za koju ili razlog zbog kojega poduzeće postoji. Ona govori što poduzeće osigurava društvu – ili usluge ili proizvode. Dobro zamišljen iskaz misije definira temeljnu, jedinstvenu svrhu koja situira poduzeće u odnosu prema drugim istorodnim poduzećima te identificira djelokrug njegovih operacija s obzirom na proizvode (uključivši usluge) koji se nude i tržišta koja opslužuju.<sup>28</sup>

**Cilj** predstavlja definiranje kamo poduzeće želi ići. Sastoji se od tri osnovna elementa: definiranje početne točke, utvrđivanja konačne točke i naznačivanje vremena u kojem se cilj želi ostvariti.<sup>29</sup>

**Strategija** predstavlja određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.<sup>30</sup> Poduzeće mora odlučiti u koju će gospodarsku granu spadati te mora odlučiti o rastu i profitabilnosti. Strategija uključuje glavne politike (npr. angažiranje kooperanata, outsourcing i sl.). Svrha strategije je dati osmišljenu sliku poduzeća.

**Politike** su planovi koji vode ili usmjeravaju razmišljanja o odlučivanju.<sup>31</sup> Njihovo utvrđivanje predstavlja osnovu za pravilno odlučivanje u važnim tekućim pitanjima. Njima se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća.

---

<sup>26</sup>Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 129

<sup>27</sup>Čičin-Šain, D.: Osnove menadžmenta (digitalna skripta), Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, 2009.

<sup>28</sup>Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 131

<sup>29</sup>Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999). Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

<sup>30</sup>Buble M.: Op. cit., str. 167

<sup>31</sup>Ibidem, str. 119

**Procedure** su planovi koji ustanovljuju neki nužni način postupanja u budućim aktivnostima<sup>32</sup>. Smjernice su za akciju, a ne za razmišljanje te preciziraju točno određeni način na koji neka aktivnost mora biti obavljena.

**Pravila** se definiraju kao najjednostavniji planovi koji izrazito nalažu točno određene akcije ili uzdržavanja od njih i ne dopuštaju nikakvu slobodu odlučivanja (za raličku od politika)<sup>33</sup>. Razlikuju se od procedura po tome što usmjeravaju akcije bez određivanja vremenskog redoslijeda.

**Programi** su skupovi ciljeva, politika, procedura, pravila, zadataka i koraka nužnih za izvođenje neke aktivnosti<sup>34</sup>. Osnovni program može zahtijevati nekoliko popratnih programa. Moraju biti vremenski koordinirani i usklađeni jer bi u suprotnom moglo doći do neuspjeha.

### **2. 5. 1. Godišnji plan rada**

Godišnji plan rada predstavlja opći prikaz zadaća i poslova tijela javne vlasti u određenoj godini te podatke o ciljevima koji se planiraju ostvariti u tekućoj godini, a koji su vezani uz opće i posebne ciljeve sadržane u strateškim planovima za trogodišnje razdoblje.<sup>35</sup>

„Tijela javne vlasti koja ne izrađuju, odnosno nisu u obvezi izrade svojih strateških planova, svoje godišnje planove rada povezuju sa strateškim planovima resornih ministarstava ili drugih korisnika u čijem su razdjelu, odnosno strategijama donesenim na razini Vlade Republike Hrvatske i Hrvatskog sabora ili drugim strateškim dokumentima.“<sup>36</sup>

Ciljevi izrade i donošenja godišnjeg plana su:<sup>37</sup>

1. konkretizirati specifične ciljeve na godišnjoj razini (što se želi postići, kako se želi postići, tko će ostvariti ciljeve),
2. lakše i objektivnije ocjenjivanje rada državnih službenika pod uvjetom da su zadaci i ciljevi jasno definirani i delegirani,
3. razvoj sustava odgovornosti.

---

<sup>32</sup> Ibidem, str. 120

<sup>33</sup> Ibidem, str. 121

<sup>34</sup> Dujanić M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 34

<sup>35</sup> Zakon o proračunu (NN 87/08, 136/12, 15/15)

<sup>36</sup> Uputa za izradu i donošenje godišnjeg plana rada, Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, Zagreb, 2013., str. 3

<sup>37</sup> Ibidem

Nositelj izrade plana dužan je njegov prijedlog objaviti na internetskoj stranici organizacije za koju se plan izrađuje. Obveznici izrade godišnjih planova rada su također i jedinice regionalne i lokalne samouprave.

Godišnji plan rada i proračun moraju biti povezani kako bi se financijska sredstva mogla optimalno raspodijeliti te da bi se osiguralo ostvarenje zacrtanih ciljeva. Nadalje, potrebno je usredotočiti se i na konačne rezultate i usporediti ih sa planiranima kako bi se naposljetku moglo ocijeniti koliko su pravilno postavljeni ciljevi.

### **2. 5. 2. Plan nabave**

Plan nabave je dokument usklađen s financijskim planom u kojem su, na temelju zahtjeva za planiranje nabave robe, radova i usluga, objedinjene potrebe tehničkih nositelja za narednu proračunsku godinu.<sup>38</sup>

Plan nabave mora minimalno sadržavati navedene podatke:<sup>39</sup>

1. predmet nabave,
2. evidencijski broj nabave,
3. procijenjenu vrijednost nabave (ukoliko je poznata),
4. vrstu postupka javne nabave, uključujući i postupak sklapanja ugovora o javnim uslugama,
5. sklapa li se ugovor o javnoj nabavi ili okvirni sporazum,
6. planirani početak postupka,
7. planirano trajanje ugovora o javnoj nabavi ili okvirnog sporazuma.

„Za predmete nabave čija je procijenjena vrijednost jednaka ili veća od 20.000,00 kuna, a manja od 70.000,00 kuna, u plan nabave unose se podaci o predmetu nabave i procijenjenoj vrijednosti nabave.“<sup>40</sup>

Sve izmjene u planu nabave, ukoliko do njih dođe, moraju biti evidentirane i naznačene.

---

<sup>38</sup> Uputa o planiranju i provedbi postupka nabave, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Zagreb, 2014, str. 2

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Zakon o javnoj nabavi, NN 120/16

Naručitelj je obavezan plan nabave objaviti na internetskim stranicama u roku od 60 dana od dana donošenja financijskog plana (proračuna), dok sve dodatne izmjene i dopune objavljuje odmah na internetskim stranicama.

Objavljeni plan nabave i sve njegove izmjene i dopune moraju na internetskim stranicama biti dostupne najmanje do 30. lipnja sljedeće godine.

Naručitelj je obavezan voditi registar ugovora o javnoj nabavi i okvirnih sporazuma te podatke iz registra ažurirati najmanje svakih šest mjeseci, te je također obavezan objaviti registar ugovora o javnoj nabavi i okvirnih sporazuma na internetskim stranicama.

### **2. 5. 3. Financijski plan**

Financijski plan je akt proračunskog i izvanproračunskog korisnika kojim su utvrđeni njegovi prihodi i primici te rashodi i izdaci u skladu s proračunskim klasifikacijama.<sup>41</sup> Donosi se za sljedeću proračunsku godinu (rok donošenja je do 31. prosinca tekuće godine za sljedeću).

Donošenje financijskog plana:<sup>42</sup>

1. priprema = izvršno tijelo,
2. usvajanje = predstavničko tijelo proračunskog korisnika,
3. ovjeravanje = predsjednik predstavničkog tijela.

Temeljem Zakona o proračunu, odgovorna osoba proračunskog korisnika odgovorna je za zakonito i pravilno:<sup>43</sup>

1. planiranje i izvršavanje financijskog plana,
2. prikupljanje prihoda i primitaka iz svoje nadležnosti i njihovo uplaćivanje u proračun,
3. preuzimanje i verifikaciju obveza te izdavanje naloga za plaćanje na teret proračunskih sredstava,
4. zakonitost, svrhovitost, učinkovitost i ekonomično raspolaganje proračunskim sredstvima.

---

<sup>41</sup> Zakon o proračunu, NN 87/08, 136/12, 15/15

<sup>42</sup> Ibidem

<sup>43</sup> Ibidem

Financijski plan sastoji se od općeg dijela, prihoda i primitaka te rashoda i izdataka razvrstanih prema proračunskim klasifikacijama<sup>44</sup>.

Proračunski korisnici moraju imati usklađene financijske planove sa proračunima iz kojih se financiraju.

---

<sup>44</sup>Proračunske klasifikacije čine okvir kojim se iskazuju i sustavno prate prihodi i primici te rashodi i izdaci po nositelju, cilju, namjeni, vrsti, lokaciji i izvoru financiranja. Proračunske klasifikacije su: organizacijska, programska, funkcijska, ekonomska i lokacijska klasifikacija te izvori financiranja. (Pravilnik o proračunskim klasifikacijama, NN 26/10, 120/13)

### 3. POSLOVNI PLANOV I DVORCA TRAKOŠČAN

Poslovni planovi izrađuju se najčešće na godišnjoj razini kako bi prikazali pravac kojim se poduzeće želi kretati tijekom tog vremenskog razdoblja. Izrađuju se na svim razinama menadžmenta i prikazuju ciljeve koje poduzeće želi ostvariti. Izrađuju ih javni i privatni poslovni subjekti. Poslovni planovi ne moraju nužno iskazivati financijske ciljeve – cilj može biti i održavanje prostora, zaštita, obuka djelatnika i sl.

#### 3. 1. Opći podatci o dvorcu

Dvorac Trakošćan javna je ustanova koja obavlja muzejsku djelatnost kao javna služba.

Adresa sjedišta Dvorca je Trakošćan 1, Općina Bednja. Ravnatelj Dvorca je Adam Pintarić.

**Slika 1. - Dvorac Trakošćan**



Izvor: Dvorac Trakošćan, [www.trakoscan.hr](http://www.trakoscan.hr) (19.06.2018.)

Djelatnost Muzeja obuhvaća:<sup>45</sup>

- sakupljanje, čuvanje i istraživanje civilizacijskih, kulturnih i prirodnih dobara te njihovu stručnu i znanstvenu obradu i sistematizaciju zbirke,
- trajno zaštićivanje muzejsko-galerijske građe, muzejske dokumentacije, lokaliteta i nalazišta značajnih za povijest mjesta Trakošćan i samog dvora Trakošćan te park-šume kao jedinstveno kulturno-spomeničkog kompleksa,
- posredno i neposredno predočavanje muzejsko-galerijske građe i dokumentacije javnosti putem stalnih i povremenih izložbi,
- objavljivanje vlastitih publikacija (vodiča, kataloga, znanstvenih izdanja o muzejskoj građi i djelatnosti), objavljivanje podataka i spoznaja o muzejskoj građi i dokumentaciji),
- promicanje muzejske struke suradnjom sa srodnim ustanovama u zemlji i inozemstvu, te promicanje muzejske struke organiziranjem predavanja, tečajeva i seminara.

---

<sup>45</sup> Strateški plan dvorca Trakošćan za razdoblje od 2016. do 2018. godine



Zadaće Muzeja su:<sup>46</sup>

- održavanje park-šume,
- prodaja drvne mase iz sanitarnih sječa u park-šumi,
- održavanje, čišćenje i korištenje cjelokupnog kompleksa u turističkom smislu,
- iznajmljivanje svih prostora interijera i eksterijera te eksponenata za razne svrhe,
- obavljanje drugih djelatnosti u manjem opsegu ako služe registriranoj djelatnosti i pridonose iskorištavanju prostornih i kadrovskih kapaciteta.

### 3. 2. Strateške odrednice dvorca

#### 3. 2. 1. SWOT analiza

SWOT analiza je najpoznatije sredstvo sistemske analize odnosa internih prednosti i slabosti te eksternih prilika i prijetnji.<sup>47</sup> Ona olakšava komparaciju vanjskih prilika i prijetnji i unutrašnjih prednosti i slabosti. U nastavku je prikazana SWOT analiza Dvorca Trakošćan (tablica 6).

**Tablica 6. - SWOT analiza dvorca Trakošćan**

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• izuzetna atraktivnost, očuvanost i prezentabilnost</li><li>• stalni postav muzeja kojim su obučeni svi prostori Dvorca</li><li>• konstantna otvorenost (Dvorac je otvoren 24 sata)</li><li>• prepoznatljivost</li><li>• jedinstvenost</li><li>• interaktivna web stranica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• perivoj, jezero s branom i kapela sv. Križa iziskuju temeljitu obnovu</li><li>• kadrovski problemi</li><li>• neprimjerena službena razina zaštite prirode</li><li>• nepostojanje muzejskih publikacija</li><li>• nedostatak dodatnih sadržaja</li><li>• preslaba marketinška aktivnost</li><li>• visoki troškovi održavanja</li></ul>

<sup>46</sup> Statut dvorca Trakošćan

<sup>47</sup>Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 187

**Tablica 6. - nastavak**

<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• izgradnja mreže partnerstva sa srodnim institucijama</li><li>• suradnja s medijima</li><li>• jačanje marketinških aktivnosti</li><li>• promocija Dvorca na društvenim mrežama</li><li>• povećanje ponude u muzejskoj trgovini</li><li>• smještaj uz glavne prometnice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pogoršanje društveno-ekonomske situacije</li><li>• smanjenje proračunskih sredstava financiranja</li><li>• nemogućnost zapošljavanja novih zaposlenika</li><li>• pogrešna mišljenja o muzejskoj djelatnosti</li></ul>

Izvor: Strateški plan dvorca Trakošćan od 2016. do 2018. godine

### **3. 2. 2. Misija i vizija**

#### **Misija**

Dvorac Trakošćan svoju misiju objavljuje u strateškom planu. Dvorac se u misiji osvrće na djelatnost koju obavlja te kako obavljanjem iste utječe na okolinu. *„Sam je dvorac značajan kulturno-povijesni spomenik, jedan od rijetkih takvih objekata u Hrvatskoj sa sačuvanom vlastitom građom, povijesno usko vezanom uz arhitektonski okvir i život njegovih bivših vlasnika obitelj Drašković te je muzejska ustanova Dvor Trakošćan usmjerena na čuvanje, proučavanje, obnovu i predstavljanje upravo te ostavštine. Sa cjelogodišnjim raznovrsnim aktivnostima muzej ima središnju ulogu u prezentaciji i popularizaciji kulture ove regije, kruna je u ponudi kulturnog turizma sjevernog dijela Hrvatske, nositelj turističkog razvoja i privlačno odredište raznim kategorijama posjetitelja. Dvor Trakošćan tako je s godinama je postao zavidna institucija u oblasti kulture koja svojim obilježjima čini jedinstvenu ponudu na prostoru Republike Hrvatske, ali i šire u ovom dijelu Europe. Posebno se naglašava da vrijednost muzejske ustanove Trakošćan ne predstavlja samo stalni muzejski postav, već i održavani cjelokupni okolni perivoj s parkom i jezerom. Trakošćan nije samo spomenik graditeljstva, nego je također i spomenik prirode i perivojne kulture. Dvorac Trakošćan je*

*muzej koji osim muzejske djelatnosti održava i cjelokupan trakošćanski kompleks, te konstantno radi na zaštiti prirodnog krajolika.*<sup>48</sup>

Misija Dvorca zapravo opisuje objedinjavanje prirodnih bogatstava, arhitekture i kulture u jedinstven proizvod koji ima mogućnost i sposobnost privući kupce i ostvariti prihod.

### **Vizija**

Vizija Dvorca upućuje na ciljeve koji se žele ostvariti u budućnosti, na one kojima Dvorac teži. „Dvor Trakošćan je institucija koja kroz svoje programe, partnerstva i zbirke valorizira jedan važan dio naše bogate povijesti, pa stoga želi biti muzej u koji ne dolaze samo ljudi koji dijele strast za poviješću, već prije svega različite kategorije posjetitelja iz šire zajednice kod kojih će taj posjet proširiti zanimanje za prošlost. Dvorac Trakošćan je primjer muzeja koji je mjesto uživanja, mjesto kreativnosti i razvoja zajednice, stalan izvor inspiracije i učenja. Želi biti muzej koji obogaćuje ljude, muzej koji je žarište ideja i koji nadahnjuje, te mjesto koje svojim posjetiteljima pruža nova iskustva i jedan sasvim nov i jedinstven doživljaj prošlosti.

*Kroz instituciju muzeja želi se uzorno imanje plemićke obitelji Drašković koje je preraslo u jedinstvenu kulturnu baštinu hrvatskoga naroda trajno održavati i očuvati za buduća pokoljenja, a kroz poticanje komplementarnih djelatnosti revitalizirati do razine samoodrživosti, da ponovno postane imanje koje služi i gospodarskom probitku njegovih vlasnika – Republike Hrvatske.*<sup>49</sup>

Adekvatno korištenje resursa te educirano i osposobljeno osoblje Dvorca može pozitivno utjecati na razvoj kulturnog turizma, na samoodrživost Dvorca te na ostvarivanje konačnog cilja – ostvarivanje dobiti.

### **3. 2. 3. Ciljevi**

U svrhu kreiranja razvoja djelatnosti Muzeja, stručna skupina u sastavu ravnatelja, muzejskog osoblja i članova Upravnog vijeća donijeli su ciljeve kojima će se osigurati kontinuitet uspješnosti rada Ustanove, a navedeni su u Tablici 7.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Strateški plan dvorca Trakošćan od 2016. do 2018. godine

<sup>49</sup> Ibidem

<sup>50</sup> Strateški plan dvorca Trakošćan od 2016. do 2018. godine

**Tablica 7. - Ciljevi dvorca Trakošćan**

CILJ	OPIS
Obnova perivoja	Potrebno je izraditi dokumentaciju za temeljitu obnovu perivoja, a jezero kao specifični prostorni, biološki, a u zadnje vrijeme i sigurnosni problem (dotrajala brana) iziskuje koordinaciju raznih državnih tijela oko iznalaženja i usuglašavanja konačnih rješenja sa ciljem očuvanja zaštićenog dijela prirode u njegovoj izvornoj funkciji. Sastavni dio kulturnog dobra Dvorca Trakošćan isto vratiti u punu ingerenciju ustanove, te na temelju dokumenta Studija utvrđivanja stanja vode u jezeru Trakošćan sa programom mjera za njegovu sanaciju i revitalizaciju, koju je izradio Biološki odsjek Prirodoslovno- matematičkog fakulteta u Zagrebu privesti konačnoj predviđenoj svrsi.
Obnova kapele svetog Križa	U prethodnim godinama provedena su konzervatorska istraživanja, izrađena je dokumentacija za sanaciju i obnovu kapele, arhitektonski projekt, dokumentacija elektrotehničke i termotehničke instalacije te vatrožarište, a sada je potrebno provesti temeljitu obnovu i uređenje te primjerenu prezentaciju.
Obrada muzejske i arhivske građe	Završetak procesa raščlambe jedinstvene kulturno-povijesne zbirke na nekoliko manjih muzejskih zbirki koje će se registrirati prema Zakonu o zaštiti kulturnih dobara, odnosno za koje će se utvrditi svojstvo kulturnog dobra. Zbirke koju je potrebno registrirati je Zbirka varia. Nastavak inventarizacije i digitalizacije arhivske građe u informacijskom sustavu Arhinet kojim je u isto vrijeme omogućena obrada, opis, upravljanje i korištenje tog istog gradiva.
Institucionalna suradnja	Razmjena znanja, stručnih iskustava i međusobna suradnja sa institucijama koje također rade na zaštiti baštine, kao što su muzeji, restauratorski zavodi, konzervatorske službe, ali i arhivi, knjižnice te obrazovne ustanove. Poseban naglasak stavlja se na regionalnu i međunarodnu suradnju.

**Tablica 7. - nastavak**

CILJ	OPIS
Održivo gospodarsko korištenje	Ključan gospodarski efekt postići će se novom registracijom prihvata odnosno registracijom gostiju u Trakošćanu. Procjenjuje se da je realni cilj, u sadašnjoj organizaciji naplate ulaznica u samom dvorcu, oko 80 000 posjetitelja. Realno je i potrebno, uzimajući u obzir visoku razinu obnove, registrirati pa i naplatiti simboličnu ulaznicu na samom ulazu u kulturno dobro. Takva organizacija nužna je i zbog sigurnosnih razloga (krađa, oštećenja, protupožarne mjere).

Izvor: Strateški plan dvorca Trakošćan od 2016. do 2018. godine

### 3. 2. 4. Plan rada dvorca Trakošćan za 2017. godinu

Djelatnost koju Dvorac obavlja jest zaštita i održavanje spomeničko-muzejske zaštite i prezentacije, a cilj je štititi i održavati spomeničku arhitekturu, muzejsku građu i prirodu. Dvorac također provodi redovne i prateće organizacijske i administrativne poslove sa svrhom uspješnog poslovanja i djelovanja dvorca Trakošćan.

**Tablica 8. - Plan rada dvorca Trakošćan**

CILJ	KAKO ĆE SE CILJ OSTVARITI?
Sakupljanje građe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nastaviti će se sakupljanje građe</li> <li>• pratiti će se radovi koji se izvode u krugu Dvorca i u samom Dvorcu (fotografiranje, bilježenje i skiciranje radova)</li> </ul>
Zaštita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redovito će se čistiti građa iz stalnog postava</li> <li>• nadzirati će se izvođači radova i posjetitelji radi sprečavanja oštećenja muzejske građe</li> <li>• opremiti će se spremište za veće muzejske predmete</li> <li>• rekonstruirati će se dio slika i predmeta pohranjenih u muzejskom spremištu</li> <li>• nastaviti će se radovi na obnovi kapele sv. Križa</li> <li>• napraviti će se preraspodjela muzejske građe u pomoćnom muzejskom spremištu</li> </ul>

**Tablica 8. - nastavak**

CILJ	KAKO ĆE SE CILJ OSTVARITI?
Dokumentacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sređivat će se primarna i sekundarna dokumentacija</li> <li>• dovršit će se registracija Zbirke varia i posuđa</li> </ul>
Knjižnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nastavit će se razmjenjivati, darivati i kupovati stručna literatura</li> <li>• knjige će se posuđivati vanjskim korisnicima</li> </ul>
Stručni rad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizirat će se stalni postav s temom vinogradarstva</li> <li>• vršit će se stručne ekspertize, identifikacija i determinacija građe</li> <li>• građa će se posuđivati srodnim ustanovama</li> <li>• sudjelovat će se na predavanjima i seminarima</li> <li>• vršit će se održavanje i ažuriranje web stranica</li> <li>• pratit će se nove spoznaje u struci</li> </ul>
Izložbena i izdavačka djelatnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planira se organizacija povremenih izložbi</li> <li>• planira se izdavanja kataloga <i>Zbirke slika</i></li> </ul>
Ukupan broj posjetitelja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• radno vrijeme Dvorca biti će svakodnevno</li> <li>• planira se oko 70.000 posjetitelja</li> </ul>
Financije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naplaćivat će se ulazak u kulturno dobro na ulazu u spomeničku cjelinu</li> <li>• planira se oprema recepcije, restauracija muzejske građe, sanacija brane na jezeru</li> <li>• izradit će se projekti obnove perivoja</li> </ul>
Ostale aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• čuvat će se kompleks Dvorca</li> <li>• obaviti će se sječa bolesnih stabala</li> <li>• kositi će se cijeli park</li> <li>• odvoziti će se trava, smeće i lišće</li> </ul>

Izvor: Plan rada dvorca Trakošćan za 2017. godinu

Dvorac Trakošćan je svoje ciljeve podijelio na skupine kako bi se njihovo izvršenje lakše kontroliralo. Svi ciljevi su postavljeni u skladu s osnovnom djelatnošću Dvorca i služe poboljšanju poslovanja, organizacije, zaštite i promocije Dvorca i djelatnika.

Najveća novost u poslovanju dvorca Trakošćan zasigurno će biti naplaćivanje ulaska u spomeničku cjelinu, no ta promjena trebala bi dovesti do povećanja prihoda Dvorca koji će se kasnije usmjeriti za održavanje i promociju Dvorca te osposobljavanje djelatnika.

### 3. 3. Financijski plan dvorca Trakošćan za 2017. godinu

U nastavku je prikazan financijski plan dvorca Trakošćan koji je postavljen za 2017.g.

#### OPĆI DIO

Opći dio financijskog plana sadrži rezimiran pregled prihoda, rashoda i njihove razlike – viška ili manjka poslovanja.

**Tablica 9. - Financijski plan dvorca Trakošćan**

	Plan za 2017. godinu
Prihodi ukupno	3.529.933,00 kuna
Prihodi poslovanja	1.150.000,00 kuna
Prihodi od nefinancijske imovine	400.000,00 kuna
Rashodi ukupno	2.858.059,00 kuna
Rashodi poslovanja	1.325.000,00 kuna
Rashodi za nefinancijsku imovinu	0,00 kuna
Razlika – višak ili manjak	896.874,00 kuna
Višak ili manjak iz prethodne godine	0,00 kuna
Primici od financijske imovine i zaduživanja	0,00 kuna
Izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova	0,00 kuna
Neto financiranje	0,00 kuna
Višak ili manjak + neto financiranje	896.874,00 kuna

Izvor: Financijski plan dvorca Trakošćan za 2017. godinu

## **Prihodi**

Prihode poslovanja u dvorcu Trakošćan čine:

- pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna,
- prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada,
- prihodi od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga i prihodi od donacija,
- prihodi iz nadležnog proračuna i od HZZO-a na temelju ugovornih obveza.

Prihode od nefinancijske imovine čine: prihodi od prodaje nefinancijske imovine, prihodi od prodaje nematerijalne imovine, i prihodi od prodaje proizvedene dugotrajne imovine.

## **Rashodi**

Rashode poslovanja čine:

- rashodi za zaposlene (bruto plaće i doprinosi na plaće),
- materijalni rashodi,
- financijski rashodi (negativne tečajne razlike i bankarske usluge).

## **Razlika – višak ili manjak**

U 2017. godini planira se ostvariti ukupno 3.529.933,00 kuna prihoda, što je smanjenje prihoda od 17,82% u odnosu na ostvarene prihode krajem 2016. godine.

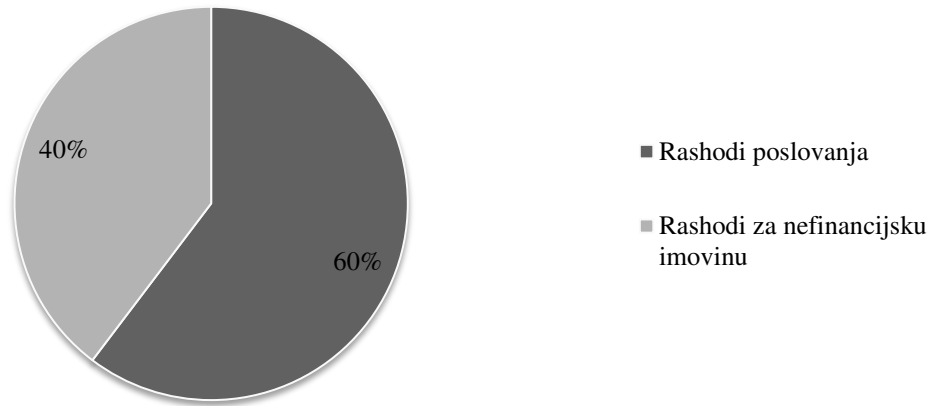
Što se tiče rashoda, planira se ostvariti ukupno 2.858.059,00 kuna rashoda, što je smanjenje od 46,79% u odnosu na ostvarene rashode krajem 2016. godine.

Prema tome, planirano poslovanje Dvorca bi u 2017. godini trebalo završiti s pozitivnim predznakom, a razlozi tome su naplata ulaska u kompleks Dvorca te prodaja financijske, nematerijalne i proizvedene dugotrajne imovine.

S obzirom da se svaki višak sredstava ostvarenih u proračunskoj godini uplaćuje u državni proračun, ne postoji mogućnost neto financiranja. Isto tako, ostvareni manjak pokriva se državnim proračunom pa je, dakle, nemoguće prenjeti višak ili manjak ostvaren u prethodnoj u tekuću proračunsku godinu.



**Grafikon 7. - Struktura rashoda u 2016. godini**



Izvor: obrada autora prema Godišnji financijski izvještaj dvora Trakošćan za 2016. godinu

### 3. 3. 1. Prihodi i primici

Prihodi su bruto priljevi ekonomskih koristi tijekom razdoblja koji proizlaze iz redovnih aktivnosti subjekta, i koji za posljedicu imaju povećanje kapitala.<sup>51</sup> Primici su sva dobra (novac, stvari, materijalna prava, usluge i sl.) koja su poduzeću pritekla u određenom razdoblju.<sup>52</sup> Razlika između prihoda i primitaka je u tome što se prihodi priznaju onda kada su nastali, a ne kada je novac stvarno primljen.

**Tablica 10. - Pregled prihoda i primitaka**

2017. godina		
Izvor prihoda i primitaka (broj i opis konta)	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi i primici
631 – pomoći od inozemnih vlada		
632 – pomoći od međunarodnih organizacija te institucija i tijela EU		

<sup>51</sup> Međunarodni računvodstveni standard 18

<sup>52</sup> Porezna uprava, [www.porezna-uprava.hr](http://www.porezna-uprava.hr) (20.08.2018.)

**Tablica 10. - nastavak**

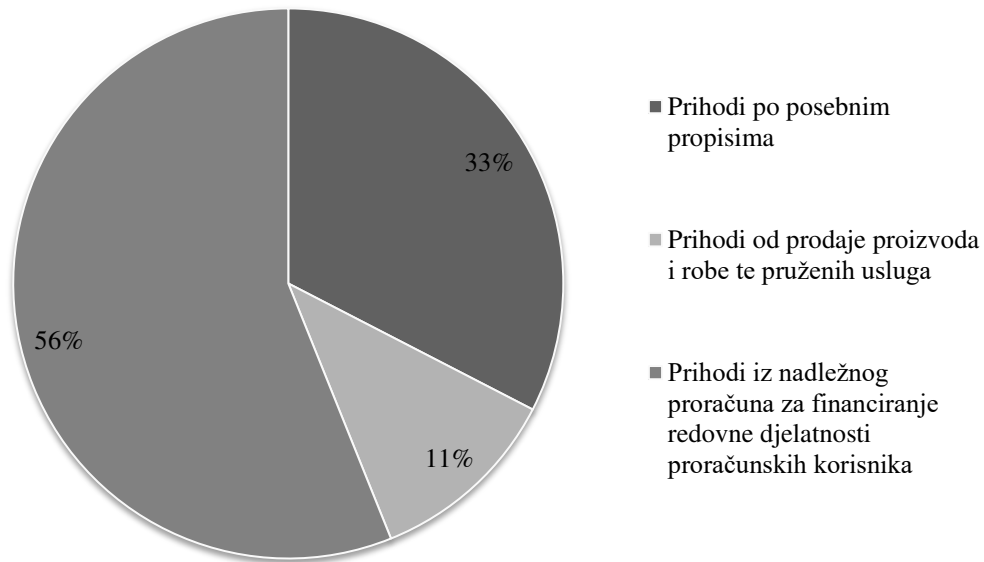
2017. godina		
Izvor prihoda i primitaka (broj i opis konta)	Opći prihodi i primici	Vlastiti prihodi i primici
633 – pomoći proračunu iz drugih proračuna		
634 – pomoći od izvanproračunskih korisnika		
641 – prihodi od financijske imovine		
642 – prihodi od nefinancijske imovine		
652 – prihodi po posebnim propisima	1.150.000,00	
661 – prihodi od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga	400.000,00	
663 – donacije od pravnih i fizičkih osoba izvan općeg proračuna		
671 – prihodi iz nadležnog proračuna za financiranje redovne djelatnosti proračunskih korisnika	1.979.933,00	
Ukupno po izvorima	3.529.933,00	0,00
Ukupno primici i izdaci	3.529.933,00	

Izvor: Financijski plan dvorca Trakošćan za 2017. godinu

Prihodi po posebnim propisima iz proračuna su prihodi koje neprofitne organizacije ostvaruju u skladu sa zakonima i drugim propisima iz državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> čl. 47 Uredbe o računovodstvu neprofitnih organizacija

**Grafikon 8. - Udio prihoda po vrstama u ukupnom planu prihoda i primitaka**



Izvor: obrada autora prema financijskom planu Dvora Trakošćan za 2017. godinu

Najveći dio prihoda dvorca Trakošćan čine prihodi iz nadležnog proračuna za financiranje redovne djelatnosti i proračunskih korisnika zato jer je dvorac Trakošćan u državnom vlasništvu i financira se većinom iz državnog proračuna, a manjim dijelom iz vlastitih prihoda.

### 3. 3. 2. Rashodi i izdaci

Rashodi predstavljaju smanjenja ekonomskih koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili iscrpljenja imovine ili stvaranja obveza što za posljedicu ima smanjenje kapitala, osim onog u svezi s raspodjelom sudionicima u kapitalu.<sup>54</sup> Izdacima se smatraju svi odljevi dobara s novčanom vrijednošću izvršeni radi ostvarivanja ili osiguranja primitaka.<sup>55</sup>

<sup>54</sup>Hrvatski standard financijskog izvještavanja, NN 86/15

<sup>55</sup> Porezna uprava, [www.porezna-uprava.hr](http://www.porezna-uprava.hr) (20.08.2018.)

**REDOVNA DJELATNOST****Tablica 11. - Pregled rashoda i izdataka (redovna djelatnost)**

Šifra	Naziv	Plan za 2017. godinu
31	Plaće	1.454.309,00
311	Plaće (neto)	1.190.856,00
3111	Plaće za redovan rad	1.190.856,00
3113	Plaće za prekovremeni rad	/
312	Ostali rashodi za zaposlene	58.625,00
3121	Ostali rashodi za zaposlene	58.625,00
313	Doprinosi na plaće	204.828,00
3132	Doprinosi za zdravstveno osiguranje	184.583,00
3133	Doprinosi za zapošljavanje	20.245,00
32	Materijalni rashodi	1.388.750,00
321	Naknade troškova zaposlenima	85.000,00
3211	Službena putovanja	10.000,00
3212	Naknade za prijevoz, rad na terenu	65.000,00
3213	Stručno usavršavanje zaposlenika	10.000,00
322	Rashodi za materijal i energiju	565.000,00
3221	Uredski i ostali materijal	50.000,00
3223	Energija	450.000,00
3224	Materijal i dijelovi za tekuće investiranje održavanja	50.000,00
3225	Sitni inventar i autogume	15.000,00
323	Rashodi za usluge	702.750,00
3231	Usluge telefona, pošte i dr.	40.000,00
3232	Usluge tekućeg i investicijskog održavanja	193.750,00
3233	Usluge promidžbe i informiranja	10.000,00
3234	Komunalne usluge	54.000,00
3235	Zakupnine i najamnine	/
3237	Intelektualne i osobne usluge	15.000,00
3238	Računalne usluge	30.000,00
3239	Ostale usluge	360.000,00
329	Ostali nespomenuti rashodi poslovanja	36.000,00
3292	Premije osiguranja	20.000,00

**Tablica 11. - nastavak**

Šifra	Naziv	Plan za 2017. godinu
3294	Članarine	1.000,00
3299	Ostali nespomenuti rashodi	15.000,00
34	Financijski rashodi	15.000,00
343	Ostali financijski rashodi	15.000,00
3431	Bankarske usluge i platni promet	15.000,00
UKUPNO:		2.858.059,00

Izvor: Financijski plan dvorca Trakošćan za 2017. godinu

Redovna djelatnost Dvorca Trakošćan je, kao što je prije navedeno, muzejska sa svrhom spomeničko-muzejske zaštite i prezentacije, a usmjerena je na obavljanje redovnih poslova oko zaštite i održavanja spomeničko-prirodnog kompleksa, te ostali redovni organizacijski i administrativno-financijski poslovi za potrebe djelovanja Dvorca.

Obzirom da Dvorac ima vlastitu stručnu upravu i osoblje, razumno je da rashodi za plaće i zaposlene zauzimaju najveći udio u ukupnoj strukturi rashoda, ukupno 50,89%.

Dvorac ima 14 stalnih zaposlenika:

- ravnatelj,
- dva kustosa muzeja,
- voditelj računovodstva,
- tajnik,
- voditelj tehnike,
- dva vodiča,
- dva održavatelja čistoće,
- tehnički djelatnik,
- tri manipulanta.

Materijalni rashodi koje čine naknade troškova zaposlenima, rashodi za materijal i energiju, rashodi za usluge te ostali rashodi poslovanja (premije osiguranja i članarine) tvore 48,59% ukupnih planiranih rashoda za 2017. godinu. Najveće materijalne rashode čine rashodi za usluge, čak 702.750,00 kuna odnosno 50,60%.

Računalne usluge odnose se na izradu web-stranice Dvorca, održavanje računalnih sustava i programa, nabavu programa i opreme te savjete, popravke i antivirusnu zaštitu.

I

znos financijskih rashoda je zanemariv u odnosu na ostale rashode Dvorca s obzirom da iznose tek 15.000,00 kuna. Financijske rashode čine isključivo bankarske usluge i platni promet. Stavka „Bankarske usluge i platni promet“ odnosi se na naknade po transakcijskim računima, korištenje POS aparata te izvršenje platnih naloga. Žiro-račun Dvorca Trakošćan otvoren je u Zagrebačkoj banci.

## PROGRAMSKA DJELATNOST

Dvorac Trakošćan, uz redovnu muzejsku djelatnost, bavi se publiciranjem stručnih članaka i izdanja, organiziranjem manifestacija i akcija, organiziranjem skupova, seminara i kongresa te surađuje s međunarodnim organizacijama.

Uz to, Dvorac pruža i dodatne usluge fotografiranja, iznajmljivanja polivalentne dvorane te organiziranja domjenaka, svečanosti i vjenčanja za fizičke osobe.

**Tablica 12. - Pregled rashoda i izdataka (programska djelatnost)**

Šifra	Naziv	Plan za 2017.
32	Materijalni rashodi	3.370.591,00
321	Naknade troškova zaposlenima	0,00
3211	Službena putovanja	/
323	Rashodi za usluge	3.370.591,00
3237	Intelektualne i osobne usluge	83.396,00
3239	Ostale usluge	3.287.195,00
42	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	62.933,00
421	Građevinski objekti	0,00
4214	Ostali građevinski objekti	/
422	Postrojenja i oprema	62.933,00
4221	Uredska oprema i namještaj	62.933,00

**Tablica 12. - nastavak**

Šifra	Naziv	Plan za 2017.
45	Rashodi za dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini	0,00
451	Dodatna ulaganja na građevinskim objektima	/
4511	Dodatna ulaganja na građevinskim objektima	/
UKUPNO:		3.433.524,00

Izvor: Financijski plan dvorca Trakošćan za 2017. godinu

### 3. 3. 3. Plan nabave dvorca Trakošćan za 2017. godinu

Dvorac Trakošćan plan nabave dijeli na tri dijela: nabavu male vrijednosti, nabavu vrijednosti od 40.000,00 kuna do 200.000,00 kuna za robe i usluge, odnosno 500.000,00 kuna za radove te nabavu vrijednosti veću od 20.000,00 kuna, a manju od 40.000,00 kuna.

#### Nabave male vrijednosti

**Tablica 13. - Nabava male vrijednosti**

Predmet nabave	Sanacija trupa brane	Oprema recepcije	Projekt obnove perivoja	Usluga čuvanja imovine	Obnova kapele sv. Križa
Evidencijski broj nabave	1	2	3	4	5
Redni broj	1.	2.	3.	4.	5.
Procijenjena vrijednost bez PDV-a	2.030.875,00 kuna	400.000,00 kuna	300.000,00 kuna	270.684,00 kuna	556.320,00 kuna
Vrsta postupka	otvoreni	otvoreni	otvoreni	usluge iz dodatka	otvoreni
Sklapa li se ugovor ili okvirni sporazum	ugovor	ugovor	ugovor	ugovor	ugovor

**Tablica 13. - nastavak**

Predmet nabave	Sanacija trupa brane	Oprema recepcije	Projekt obnove perivoja	Usluga čuvanja imovine	Obnova kapele sv. Križa
Planirani početak postupka	rujan	veljača	lipanj	listopad	svibanj
Planirano trajanje ugovora	8 mjeseci	6 mjeseci	12 mjeseci	12 mjeseci	8 mjeseci

Izvor: Plan nabave dvorca Trakošćan za 2017. godinu

Svi predmeti navedeni u Tablici 13. usmjereni su na unapređenje Dvorca i park-šume te će njihova nabava utjecati na poboljšanje kvalitete, zbog čega će dvorac imati mogućnost povisiti cijene svojih usluga i ostvarivati veće prihode. Svi predmeti javne nabave trebali bi započeti s realizacijom u 2017. godini, a završiti najkasnije 2018. godine.

**Nabava vrijednosti od 40.000,00 kuna do 200.000,00 kuna za robe i usluge, odnosno 500.000,00 kuna za radove**

**Tablica 14. - Nabava vrijednosti od 40.000 do 200.000 kuna**

Redni broj	Predmet nabave	Evidencijski broj nabave	Procijenjena vrijednost bez PDV-a	Vrsta postupka	Sklapa li se ugovor ili okvirni sporazum	Planirani početak postupka
1.	Nabava audiovodiča	6	46.182,00 kuna	bagatelna nabava	ugovor	svibanj
2.	Zbirka slika, katalog zbirke	7	50.000,00 kuna	bagatelna nabava	ugovor	u tijeku

Izvor: Plan nabave dvorca Trakošćan za 2017. godinu



Nabava novog audiovodiča privući će pažnju stranih posjetitelja jer će im omogućiti lakše snalaženje po prostoru spomeničke cjeline, što će utjecati na povećanje potražnje.

### **Nabava vrijednosti veća od 20.000,00 kuna, a manja od 40.000,00 kuna**

**Tablica 15. - Nabava vrijednosti veća od 20.000 kuna, a manja od 40.000 kuna**

Redni broj	Predmet nabave	Procijenjena vrijednost bez PDV-a
1.	Materijal i dijelovi za tekuće investicijsko održavanje postrojenja i opreme	40.000,00 kuna
2.	Službena radna i zaštitna odjeća i obuća	20.000,00 kuna
3.	Usluge telefona i telefaksa	32.000,00 kuna
4.	Opskrba vodom	39.000,00 kuna
5.	Računalne usluge	24.000,00 kuna
6.	Grafičke i tiskarske usluge	30.000,00 kuna
7.	Oprema za održavanje (strojevi i alati)	24.000,00 kuna
8.	Razne usluge tekućeg održavanja (održavanje građevinskih objekata)	24.000,00 kuna
9.	Usluge tekućeg održavanja opreme	39.000,00 kuna
10.	Računalna oprema	16.750,00 kuna
11.	Restauriranje slika	33.396,00 kuna

Izvor: Plan nabave dvorca Trakošćan za 2017. godinu

Ukupna vrijednost plana nabave iznosi 3.976.207,00 kuna (od čega su usluge 492.080,00 kuna, odnosno 12,38%), gotovo tri puta više nego u 2016. godini (1.157.000,00 kuna).

### 3. 4. Izvješće o radu dvorca Trakošćan za 2017. godinu

Radi daljnjeg donošenja odluka i korekcija postojeće strategije, menadžmentu su potrebne informacije o stupnju ostvarenja postavljenih ciljeva. Kroz sljedeću tablicu nastojalo se pratiti ostvarenje postavljenih strateških ciljeva.

**Tablica 16. - Realizacija postavljenih strateških ciljeva Dvorca Trakošćan**

CILJ	OSTVARENO
Sakupljanje građe	<ul style="list-style-type: none"><li>• vršilo se usporedno s radovima u dvorcu i perivoju</li><li>• fotografirala su se stanja prije i poslije radova, i vršile su se bilješke</li><li>• pronađena metalna pločica kod kapele sv. Križa</li><li>• provodila se rekonstrukcija brane na jezeru</li></ul>
Zaštita	<ul style="list-style-type: none"><li>• surađivalo se s Hrvatskim restauratorskim zavodom</li><li>• redovito se čistila i održavala građa iz stalnog postava</li><li>• nadzirali su se izvođači radova radi sprečavanja oštećenja muzejske građe</li><li>• obavljao se pregled predmeta i klimatskih uvjeta u čuvaonicama</li></ul>
Restauracija	<ul style="list-style-type: none"><li>• restaurirano je šest slika u Hrvatskom restauratorskom zavodu</li></ul>
Dokumentacija	<ul style="list-style-type: none"><li>• izvršene su dopune kataloških zapisa</li><li>• obrađeno je i uneseno 120 fotografija</li><li>• obavljena su snimanja za potrebe Dvorca</li><li>• prikupljeni su i pohranjeni novinski i internetski članci vezani uz djelovanje Dvorca</li><li>• <i>Zbirka varia</i> registrirana je kao kulturno dobro</li></ul>
Knjižnica	<ul style="list-style-type: none"><li>• nabavljeno je sedam naslova</li><li>• knjige su posuđivane vanjskim korisnicima</li><li>• razmjenjivane su publikacije sa srodnim institucijama</li></ul>
Stalni postav	<ul style="list-style-type: none"><li>• stalni postav je osvježen povratkom posuđenih slika</li></ul>

**Tablica 16. - nastavak**

CILJ	OSTVARENO
Stručni rad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stručno se obradila <i>Zbirka varia</i></li> <li>• obradila se nova građa</li> <li>• posuđeni su predmeti Etnografskom muzeju u Zagrebu</li> <li>• posuđeni su predmeti Muzeju za umjetnost i obrt u Zagrebu</li> <li>• tri stalna zaposlenika pohađala su programe redovitog usavršavanja</li> <li>• vršene su konzultacije s restauratorima i izvođačima radova</li> <li>• pružana je stručna pomoć korisnicima (učenicima, studentima, udrugama itd.)</li> </ul>
Informatički poslovi muzeja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• održavala se ispravnost informatičkog sustava</li> <li>• reinstalirani su operacijski sustavi i pojedinačni programi</li> <li>• upotrebljavali su se antivirusni programi i zaštita</li> <li>• osposobljavalo se osoblje na novim programima</li> <li>• vršene su nadopune web-stranice</li> </ul>
Izložbena djelatnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• u Dvorcu je održano pet izložbi</li> </ul>
Izdavačka djelatnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiskani su katalozi, plakati i pozivnice</li> <li>• tiskani su letci za posjetitelje na stranim jezicima</li> <li>• tiskane su legende i ulaznice</li> </ul>
Marketinška djelatnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mediji, odgojno-obrazovne ustanove, novinari i turističke agencije informirani su o događajima</li> </ul>
Edukativna djelatnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stručno su vođene delegacije i visoki uzvanici te grupe učenika i odraslih</li> <li>• priređivane su radionice i predavanja</li> <li>• održana je muzejska akcija „Noć muzeja“</li> </ul>
Ukupan broj posjetitelja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dvorac je posjetilo ukupno 68.578 posjetitelja (posjetitelji prema grupama prikazani su u Grafikonu 9.)</li> </ul>
Financiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dvorac se financirao iz proračunskih izvora Republike Hrvatske (58%) i vlastitih prihoda (42%)</li> <li>• iznos investicija bio je 1.136.517,67 kuna</li> </ul>

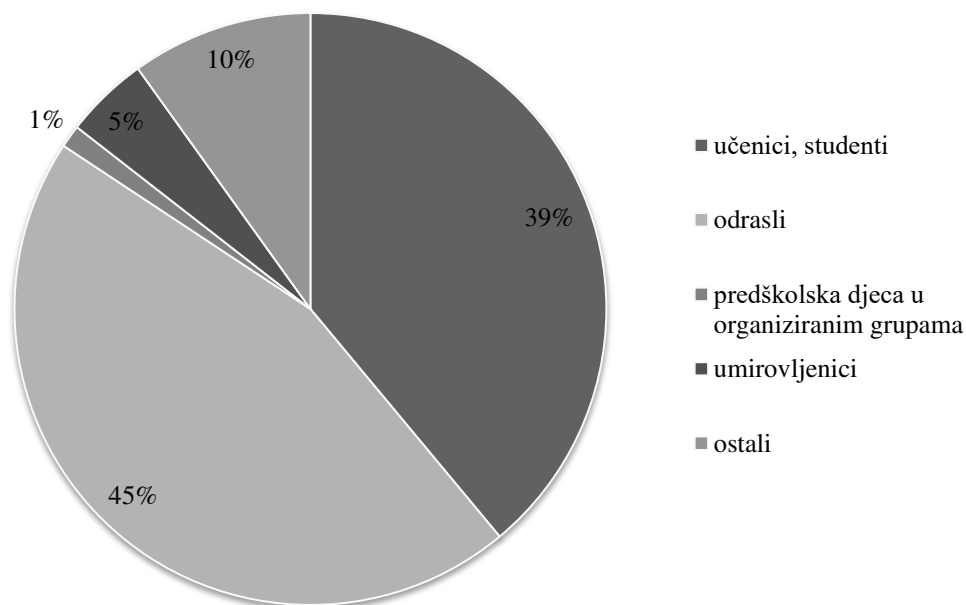
**Tablica 16. – nastavak**

CILJ	OSTVARENO
Ostalo	<ul style="list-style-type: none"><li>• opremljena je zgrada recepcija</li><li>• izvedeni su radovi na obnovi kapele sv. Križa</li><li>• rekonstrukcija brane na jezeru i dalje traje</li><li>• zamijenjena je pumpna stanica dopreme loživog ulja</li><li>• nabavljeni su poljoprivredni strojevi i alati te 10 vatrogasnih aparata</li><li>• nabavljena je radna odjeća i oprema</li><li>• nabavljeno je računalo, informatička oprema i foto aparat</li><li>• provođeno je čuvanje spomeničke cjeline</li><li>• provedena je protupožarna i zaštita sigurnosti posjetitelja Dvorca</li><li>• provođen je stalni nadzor rada na blagajni te dežurnog rada vikendom i pranicima</li><li>• obavljen je godišnji popis imovine</li><li>• provođeni su svi administrativno-financijski i drugi poslovi</li></ul>

Izvor: Izvještaj o radu Dvorca Trakošćan za 2017. godinu

Prema izvještaju o radu, svi planirani ciljevi ostvareni su u skladu s planiranim, no izvršilo se i nekoliko neplaniranih radnji kao što su stručno osposobljavanje djelatnika, nabava radne odjeće i informatičke opreme, tiskanje kataloga itd.

**Grafikon 9. - Udio posjetitelja Dvorca Trakošćan u 2017. prema grupama**



Izvor: obrada autora prema Izvještaju o radu Dvorca Trakošćan za 2017. godinu

Posjetitelji dvorca Trakošćan dijele se na učenike i studente, odrasle, predškolsku djecu u organiziranim grupama, umirovljenike i ostale posjetitelje. Dvije najveće skupine su učenici i studenti te odrasli. Učenici i studenti najčešće dolaze kao izletnici u organiziranim grupama. Odrasli dolaze kao individualci.

## 4. ZAKLJUČAK

U vrijeme promjenjivog okruženja poduzeća potrebno je uspostaviti sustav koji će pronalaziti rješenja za opstanak na tržištu i koji će učinkovito izvršavati ciljeve organizacije. Proces koji oblikuje okruženje i koordinira ljudske napore kako bi se ostvarili ciljevi naziva se menadžment.

Menadžment se sastoji od pet osnovnih funkcija, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima (kadrovanje), vođenje i kontrola. Ljudi koji izvršavaju menadžerske funkcije zovu se menadžeri.

Menadžeri su ljudi koji uz pomoć drugih ostvaruju postavljene ciljeve organizacije u kojoj rade. Menadžeri se pojavljuju na više razina – na visokoj, srednjoj i nižoj razini. Menadžeri srednje i niže razine s dužni su podnositi izvještaje menadžerima viših razina.

Proces menadžmenta počinje funkcijom planiranja. U procesu planiranja iznose se ideje i stavovi te se utvrđuju ciljevi koje poduzeće žele postići. U procesu planiranja izrađuju se poslovni planovi za određeno vremensko razdoblje.

Poslovni planovi prikazuju ideje, sredstva, resurse i metode za ostvarivanje ciljeva, no također prikazuju i buduće rezultate poslovanja.

Kontrola predstavlja posljednju funkciju menadžmenta kojom se analizira ostvarenost ciljeva, utvrđuje odstupanje od cilja te pronalaze uzroci i rješenja za korigiranje potencijalnih problema. Kontrola podnosi izvještaje o ostvarenosti ciljeva menadžerima najviše razine kako bi oni mogli saznati koje su najprofitabilnije, a koje najkritičnije točke u organizaciji.

Dvorac Trakošćan je javni subjekt koji se bavi muzejsko-spomeničkom djelatnošću. Kompleks Dvorca sastoji se od samog objekta Dvorca, park-šume i jezera. Dvorac svoju misiju, viziju, ciljeve i SWOT analizu objavljuje u dvogodišnjem strateškom planu.

Ciljevi su podijeljeni prema odjelima Dvorca, a nisu orijentirani isključivo na ostvarivanje financijskih koristi već i na održavanje i očuvanje prostorija dvorca Trakošćan i prirode koja ga okružuje.

Jedan od glavnih ciljeva Dvorca je naplata ulaska u spomeničku cjelinu što do sada nije bio slučaj – cilj je ostvaren i prihodi su povećani.

Financijski plan, plan nabave i plan rada usklađeni su međusobno i u skladu su sa strategijskim planom.

Planovi koji su izrađeni razumno imaju mogućnost biti ostvareni. Dvorac Trakošćan pravi je primjer toga. Iako je Dvorac proračunski korisnik i ne financira se u potpunosti iz svojih izvora, on inovacijama, dobrim idejama i dostižnim planovima ostvaruje dobit i pozitivno djeluje na okolinu, razvoj turizma i opću sliku Hrvatske kao destinacije kulturnog turizma.

## **POPIS LITERATURE**

### **STRUČNA LITERATURA**

- 1) Bahtijarević Šiber, F., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
- 2) Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
- 3) Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
- 4) Čičin-Šain, D.: Osnove menadžmenta (digitalna skripta), Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, 2009.
- 5) Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
- 6) Gulin, D., Tušek B., Žager, L., Poslovno planiranje, kontrola i analiza, RIF, Zagreb, 2004.
- 7) Hellrieger, D., Solum, J., Organizational Behaviour, 13th Edition, South-Western, 2009.
- 8) Hill, C., Jones, G., Strategic Management, 10th Edition, New York, 1991.
- 9) Lessem, R., Global Management Principles, PrenticeHall, New York, 1989.
- 10) Massie, J. L., Essentials of Management, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice-Hall, Michigan, 1971.
- 11) Mintzberg, H., The Manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review, 1990.
- 12) Petković, T. L., Menadžment, Visoka poslovna škola strukovnih studija Čačak, Beograd, 2012.
- 13) Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., Organizacija, FOI Varaždin, Varaždin, 2004.

### **ZAKONI I UPUTE MINISTARSTAVA**

- 1) Uputa o planiranju i provedbi postupka nabave, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Zagreb, 2014.
- 2) Uputa za izradu i donošenje godišnjeg plana rada, Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, Zagreb, 2013.
- 3) Zakon o proračunu (NN 87/08, 136/12, 15/15)
- 4) Zakon o proračunu, NN 87/08, 136/12, 15/15

### **POSLOVNI PLANOVI**

- 1) Financijski plan dvorca Trakošćan za 2017. godinu
- 2) Izvješće o radu dvorca Trakošćan za 2017. godinu
- 3) Plan nabave dvorca Trakošćan za 2017. godinu
- 4) Plan rada dvorca Trakošćan za 2017. godinu
- 5) Strateški plan dvorca Trakošćan od 2016. do 2018. godinu



## **INTERNETSKE STRANICE**

- 1) Pročišćeni tekstovi zakona, [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
- 2) Dvorac Trakošćan, [www.trakoscan.hr](http://www.trakoscan.hr)
- 3) Portal hrvatskih znanstvenih časopisa Republike Hrvatske, [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr)
- 4) Hrvatska enciklopedija, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr)

# POPIS ILUSTRACIJA

## GRAFIKONI

Grafikon 1. Funkcije menadžmenta .....	7
Grafikon 2. - Razine planiranja .....	8
Grafikon 3. - Koraci u planiranju .....	11
Grafikon 4. - Proces kontrole .....	12
Grafikon 7. - Struktura rashoda u 2016. godini.....	34
Grafikon 8. - Udio prihoda po vrstama u ukupnom planu prihoda i primitaka.....	36
Grafikon 9. - Udio posjetitelja Dvorca Trakošćan u 2017. prema grupama .....	46

## TABLICE

Tablica 1. - Hijerarhijske razine menadžera.....	4
Tablica 2. - Tipovi kontrole prema poslovnim funkcijama.....	15
Tablica 3. - Kontrola kroz faze životnog ciklusa proizvoda .....	15
Tablica 4. - Korporacijske strategije i kontrola.....	16
Tablica 5. - Povezanost planiranja i kontrole .....	17
Tablica 6. - SWOT analiza dvorca Trakošćan .....	26
Tablica 7. - Ciljevi dvorca Trakošćan .....	29
Tablica 8. - Plan rada dvorca Trakošćan .....	30
Tablica 9. - Financijski plan dvorca Trakošćan .....	32
Tablica 10. - Pregled prihoda i primitaka.....	34
Tablica 11. - Pregled rashoda i izdataka (redovna djelatnost) .....	37
Tablica 12. - Pregled rashoda i izdataka (programska djelatnost) .....	39
Tablica 13. - Nabava male vrijednosti .....	40
Tablica 14. - Nabava vrijednosti od 40.000 do 200.000 kuna .....	41
Tablica 15. - Nabava vrijednosti veća od 20.000 kuna, a manja od 40.000 kuna.....	42
Tablica 16. - Realizacija postavljenih strateških ciljeva Dvorca Trakošćan .....	43

## HEME

Shema 1. - Povezanost planiranja i kontrole .....	18
Shema 2. - Međuovisnost strategije, planiranja i planova.....	19

## SLIKE

Slika 1. - Dvorac Trakošćan.....	25
----------------------------------	----